

Université de Montréal

Les facteurs de succès et d'échec de l'organisation du travail basée sur la production à valeur ajoutée dans une entreprise métallurgique de la région de Sorel-Tracy.

par

Steve Morin

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Janvier, 2005

©, Steve Morin, 2005



HD

4815

U54

2005

V.007

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
**Les facteurs de succès et d'échec de l'organisation du travail basée sur la production à
valeur ajoutée dans une entreprise métallurgique de la région de Sorel-Tracy.**

présenté par :
Steve Morin

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

M. Michel Coutu
président-rapporteur
M. Reynald Bourque
directeur de recherche
M. Bernard Brody
membre du jury

RÉSUMÉ

Le but de ce mémoire est de comprendre la dynamique entourant les changements organisationnels en faisant ressortir les facteurs qui favorisent ou nuisent à leurs implantations. Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons choisi une structure de preuve basée sur l'analyse de quatre programmes de production à valeur ajoutée implantés chronologiquement dans une entreprise métallurgique. Sur les quatre expériences PVA, deux intégraient une participation du syndicat, une participation des employés, la présence d'entente négociée et la présence de programme d'intéressement tandis que les deux autres ont été implantées sans la présence de ces variables. Seule la présence d'un programme de formation était présente dans les quatre Impacts-PVA. Cette analyse nous a permis d'établir une structure de preuves comparatives par l'observation de plusieurs avec des ressemblances et des différences. Nous avons donc fait une étude de cas multiples pour faire la comparaison entre des cas contrastés en utilisant l'analyse documentaire et l'entrevue semi-dirigée comme méthodes de cueillette de données.

Nos résultats indiquent qu'il existe certains facteurs qui peuvent venir influencer le succès des programmes reliés à une démarche de PVA. La participation des employés a été un facteur déterminant puisque leur implication a permis à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de réduction et leur participation mitigée ou absente a limité l'organisation à atteindre ses résultats et à approfondir ses études organisationnelles. De plus, la participation du syndicat, la présence d'entente négociée et la présence d'un programme de formation viendront supporter la démarche et favoriser la pleine implication des employés.

Au niveau théorique, notre recherche enrichit l'état des connaissances concernant les facteurs qui ont une influence sur les nouvelles formes d'organisation du travail, particulièrement pour le modèle japonais de production allégée. De nouvelles recherches sont toutefois nécessaires pour vérifier l'effet des variables étudiées dans d'autres entreprises avec différents contextes pour ainsi comparer les résultats.

L'utilisation d'une étude de cas multiples est la principale limite de notre recherche, puisqu'elle ne permet pas la généralisation des conclusions à tous les milieux de travail.

Mots clés : Entente négociée, Participation des employés, Participation du syndicat, Production à valeur ajoutée, Programme de formation, Programme d'intéressement.

ABSTRACT

The goal of this study is to understand the dynamics surrounding the organizational changes by outlining the positive and/or negative factors affecting these changes. To verify our study hypothesis, we used a structure based on the analysis of four value-added production programs (PVA) implemented in sequence in four different departments of a metallurgical company in the Sorel-Tracy, Quebec region. Of the four PVA programs, two involved union participation, employees' participation, a negotiated agreement and an employee incentive program. The other two were implemented without these variables. A training program was the only common aspect of the four PVA programs implemented in the company. This analysis gave us the opportunity to establish a comparative study structure by the evaluation of cases with similar and different aspects. Consequently, we proceeded with a multiple-case study showing the comparison between contrasting cases by using the analysis of documents and semi directive interviews as base data gathering methods.

Our results show that some factors have a positive impact on the success of PVA implementation programs. The employees' participation was a key factor in the first PVA activity as it allowed the company to reach its goal on cost reduction related to production whereas the non-participation of employees considerably limited the results in the other activities.

Furthermore, showed that union involvement, negotiated contracts and training programs are positive factors in these activities by promoting the active involvement of the employees.

On a theoretical basis, our study adds to existing knowledge concerning the factors with a positive impact on new types of work organization particularly on the Japanese lean production model. However, further research is needed to verify the effects of the above mentioned variables in companies with different economic and technological characteristics and to compare the results.

A multiple-case study was the main limit of our study because it does not permit a general conclusion to other workplaces.

Key words: Employees' participation, union participation, lean production, training programs, incentive programs.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	P. XIII
LISTE DES FIGURES	P. XIV
REMERCIEMENTS	P. XV
AVANT-PROPOS	P. XVII
INTRODUCTION	P. 1
CHAPITRE 1 : LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES FACTEURS ASSOCIÉS À LA RÉUSSITE DE LEUR IMPLANTATION	P. 5
1.1 ÉMERGENCE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	P. 5
1.1.1 LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS OU « LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL »	P. 9
1.1.1 I) LES CERCLES DE QUALITÉ ET LES PROGRAMMES DE QUALITÉ	P. 11
1.1.1 II) LA REDÉFINITION DE TÂCHE (JOB REDESIGN)	P. 13
1.1.2 DIFFUSION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	P. 15
1.1.3 DIFFÉRENCES ENTRE LES ÉQUIPES DE TRAVAIL	P. 15
1.1.4 LE TRAVAIL EN ÉQUIPE SELON LE MODÈLE SOCIO-TECHNIQUE	P. 16
1.1.5 L'AUTONOMIE	P. 18
1.1.6 LA PRODUCTION ALLÉGÉE « LEAN PRODUCTION »	P. 20
1.1.6 I) JUSTE-À-TEMPS	P. 22
1.1.6 II) KAIZEN	P. 22
1.1.6 III) KANBAN	P. 23
1.1.7 LA CRITIQUE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	P. 26

1.2 FACTEURS QUI FAVORISENT L'IMPLANTATION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	P. 28
1.2.1 LES PRESSIONS EXERCÉES SUR L'ORGANISATION	P. 28
1.2.2 LA PARTICIPATION DES ACTEURS DE L'ORGANISATION À LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL	P. 31
1.2.3 LA PARTICIPATION DE LA HAUTE DIRECTION	P. 32
1.2.4 LA PARTICIPATION ET L'ATTITUDE DE LA DIRECTION LOCALE	P. 32
1.2.5 LA PARTICIPATION DES CADRES	P. 34
1.2.6 LA PARTICIPATION SYNDICALE	P. 35
1.2.7 LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 41
1.2.8 LA COMMUNICATION	P. 43
1.2.9 L'EXISTENCE D'UN MÉCANISME CONJOINT DE CONCERTATION ET DE CONSULTATION	P. 45
1.2.10 LA FORMATION	P. 48
1.2.11 L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL	P. 49
CONCLUSION	P. 50
 CHAPITRE II: CADRE CONCEPTUEL, HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE	 P. 52
2.1 PORTRAIT DE L'ENTREPRISE SOUS ÉTUDE	P. 52
2.1.1 CARACTÉRISTIQUE DE L'USINE	P. 53
2.1.2 LES INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES ET LES RELATIONS DE TRAVAIL CHEZ QMP	P. 54
2.1.2 i) 1968-1991 : PÉRIODE PRÉ-INNOVATION	P. 54
2.1.2 ii) 1992-1994 : LA RÉORGANISATION DU TRAVAIL ET LES DÉBUTS DE LA QUALITÉ TOTALE	P. 55
2.1.2 iii) 1995-1998 : LE DÉCLIN	P. 56
2.1.2 iv) 1998 : L'IMPORTANCE DU PARTAGE DES PROFITS	P. 57
2.1.2 v) 1999 : LE BOULVERSEMENT DU MARCHÉ	P. 58
2.2 LA DÉMARCHE AXÉE SUR LA PRODUCTION À VALEUR AJOUTÉE	P. 59

2.3 QUESTION DE RECHERCHE	P. 62
2.4 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	P. 63
2.5 MODÈLE D'ANALYSE	P. 69
2.6 PRÉSENTATION DU MODÈLE D'ANALYSE	P. 69
2.6.1 LA VARIABLE DÉPENDANTE	P. 69
2.6.2 LES VARIABLES INDÉPENDANTES	P. 70
2.6.3 LES VARIABLES CONTRÔLES	P. 72
2.7 LE CADRE OPERATOIRE	P. 73
2.8 METHODOLOGIE DE RECHERCHE	P. 75
2.8.1 STRUCTURE DE LA PREUVE	P. 75
2.8.2 NIVEAU D'ANALYSE	P. 77
2.8.3 POPULATION, L'UNITÉ D'ANALYSE ET L'ÉCHANTILLON	P. 78
2.8.4 LES TECHNIQUES DE CUEILLETES DE DONNÉES	P. 78
2.8.4i) LES DONNÉES SECONDAIRES	P. 80
2.8.5 LE PLAN D'ANALYSE	P. 81
 CONCLUSION	 P. 82
 CHAPITRE III: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	 P. 83
 3.1 CONTEXTE ORGANISATIONNEL DE 1999	 P. 85
3.1.1 ACTIONNAIRES	P. 86
3.1.2 ORGANISATIONS	P. 87
3.1.3 SUPERVISION	P. 87
3.1.4 EMPLOYÉS	P. 88
3.2 LE CHOIX DU PROGRAMME	P. 88
3.3 IMPACT-PVA LABORATOIRE	P. 93
3.3.1 CONTEXTE D'IMPLANTATION	P. 93
3.3.2 PARTICIPATION DU SYNDICAT	P. 94
3.3.3 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 95
3.3.4 PRÉSENCE D'ENTENTES NÉGOCIÉES	P. 97
3.3.5 PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION	P. 102
3.3.6 PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT	P. 104
3.3.7 RÉSULTATS	P. 109

3.4 IMPACT-PVA ATOMISATION FER	P. 114
3.4.1 CONTEXTE D'IMPLANTATION	P. 114
3.4.2 PARTICIPATION DU SYNDICAT	P. 116
3.4.3 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 118
3.4.4 PRÉSENCE D'ENTENTES NÉGOCIÉES	P. 119
3.4.5 PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION	P. 120
3.4.6 PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT	P.121
3.4.7 RÉSULTATS	P. 122
3.5 IMPACT-PVA FINITION	P. 127
3.5.1 CONTEXTE D'IMPLANTATION	P. 127
3.5.2 PARTICIPATION DU SYNDICAT	P. 130
3.5.3 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 130
3.5.4 PRÉSENCE D'ENTENTES NÉGOCIÉES	P. 131
3.5.5 PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION	P. 132
3.5.6 PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT	P. 133
3.5.7 RÉSULTATS	P.134
3.6 IMPACT-PVA FOURS DE RECUIT	P. 138
3.6.1 CONTEXTE D'IMPLANTATION	P. 138
3.6.2 PARTICIPATION DU SYNDICAT	P. 140
3.6.3 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 140
3.6.4 PRÉSENCE D'ENTENTES NÉGOCIÉES	P. 142
3.6.5 PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION	P. 142
3.6.6 PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT	P. 143
3.6.7 RÉSULTATS	P. 143
CONCLUSION	P. 147
CHAPITRE IV: ANALYSE ET DISCUSSION	P. 149
4.1 ANALYSE DES RÉSULTATS	P. 149
4.1.1 PRÉSENTATION DU TABLEAU SYNTHÈSE	P. 149
4.1.2 IMPACT-PVA LABORATOIRE	P. 153
4.1.2.1 CONTEXTE GÉNÉRAL	P. 153
4.1.2.2 PARTICIPATION DU SYNDICAT	P. 154

4.1.2.3 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 155
4.1.2.4 PRÉSENCE D'ENTENTE NÉGOCIÉE	P. 156
4.1.2.5 PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION	P. 157
4.1.2.6 PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT	P. 158
4.1.2 IMPACT-PVA ATOMISATION FER	P. 160
4.1.2.1 CONTEXTE GÉNÉRAL	P. 160
4.1.2.2 PARTICIPATION DU SYNDICAT	P. 161
4.1.2.3 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 162
4.1.2.4 PRÉSENCE D'ENTENTE NÉGOCIÉE	P. 163
4.1.2.5 PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION	P. 164
4.1.2.6 PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT	P. 165
4.1.2 IMPACT-PVA FINITION	P.166
4.1.2.1 CONTEXTE GÉNÉRAL	P. 167
4.1.2.2 PARTICIPATION DU SYNDICAT	P. 167
4.1.2.3 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 168
4.1.2.4 PRÉSENCE D'ENTENTE NÉGOCIÉE	P. 168
4.1.2.5 PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION	P. 169
4.1.2.6 PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT	P. 170
4.1.2 IMPACT-PVA FOURS DE RECUIT	P. 171
4.1.2.1 CONTEXTE GÉNÉRAL	P. 171
4.1.2.2 PARTICIPATION DU SYNDICAT	P. 172
4.1.2.3 PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	P. 172
4.1.2.4 PRÉSENCE D'ENTENTE NÉGOCIÉE	P. 173
4.1.2.5 PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION	P. 173
4.1.2.6 PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT	P. 174
4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS	P. 175
4.2.1 HYPOTHÈSE 1	P. 176
4.2.2 HYPOTHÈSE 2	P. 180
4.2.3 HYPOTHÈSE 3	P. 183
4.2.4 HYPOTHÈSE 4	P. 187
4.2.5 HYPOTHÈSE 5	P. 189
4.3 CONCLUSION	P. 192

CHAPITRE IV: CONCLUSION GÉNÉRALE

P. 195

RÉFÉRENCES

P.204

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 :	CADRE OPÉRATOIRE	P. 73
	TABLEAU 1.1 VARIABLES DÉPENDANTES	P. 73
	TABLEAU 1.2 VARIABLES INDÉPENDANTES	P. 74
	TABLEAU 1.3 VARIABLES CONTRÔLES	P. 74
TABLEAU 2 :	INDICATEUR PROGRAMME DE RECONNAISSANCE (PRAC)	P. 106
TABLEAU 3 :	GRIEF 1989-2003	P. 112
TABLEAU 4 :	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS-LABORATOIRE	P. 113
TABLEAU 5 :	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS-ATOMISATION FER	P. 126
TABLEAU 6 :	ENJEUX NÉGOCIATIONS JUIN 2001	P. 127
TABLEAU 7 :	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS-FINITION	P. 137
TABLEAU 8 :	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS-FOURS DE RECUITS	P. 146
TABLEAU 9 :	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	P. 151

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 :	LA PRODUCTION À VALEUR AJOUTÉE	P. 61
FIGURE 2 :	SCHÉMA D'ANALYSE	P. 69
FIGURE 3 :	SCHÉMA EXPLICATIF RÉVISÉ	P. 201

REMERCIEMENTS

J'ai toujours estimé que les rêves et les défis nous permettaient de se remettre constamment en question en nous poussant à s'améliorer continuellement et à atteindre des objectifs personnels et professionnels que nous n'aurions probablement jamais atteints sans cette source de motivation. Dans cette optique, les obstacles deviennent des épreuves nous permettant d'évaluer notre désir réel de réussir, et les résultats viennent donner raison à l'acharnement et aux efforts déployés.

La rédaction de ce mémoire et l'achèvement de cette maîtrise représentent pour moi un exemple de défi et de réussite. Le résultat final est nécessairement louable mais il ne faut pas oublier qu'il existe un certain processus avant d'arriver à cette dernière étape. Par la présente, je tiens donc à remercier les personnes qui, à leur façon, m'ont aidé et accompagné dans la rédaction de ce mémoire.

À mes parents; je vous remercie d'avoir toujours soutenu ma démarche et surtout de m'avoir inculqué de bonnes valeurs et donné le goût de poursuivre mes rêves et ambitions. À ma copine, je te remercie d'avoir été à mes côtés tout au long de ce processus avec la patience de m'endurer à certains moments mais surtout avec la sagesse de me faire croire que je ne devais jamais abandonner. Aux membres de ma famille et de ma belle famille, merci d'avoir démontré de l'intérêt pour cette démarche. À mes amis, merci pour les bons mots d'encouragement et pour les soirées qui m'ont permis de me changer les idées. C'est dans ces moments que l'on comprend l'importance d'être supporté et de s'amuser. À mon directeur de mémoire M. Reynald Bourque, je ne peux que vous remercier pour le temps et les précieux conseils que vous m'avez donnés. Il est toujours agréable et surtout enrichissant de se faire enseigner par des gens passionnés et brillants. À mes collègues de travail de QMP et de QIT, je tiens tous à vous remercier pour votre grande disponibilité et l'intérêt porté à mon projet de recherche. Par ailleurs, je dois souligner l'ouverture et la compréhension de mon employeur pour rendre possible la réalisation de ce projet. À M. Martin H. Thibodeau et M. Valmont Samuel, merci de m'avoir permis d'utiliser les résultats des Impacts-PVA, et à M. Gilles Forget,

j'adresse mes remerciements pour le soutien qu'il m'a apporté tout au long de mes études de maîtrise. Finalement, j'aimerais remercier les membres du jury qui ont évalué mon projet de mémoire et ainsi faciliter la réalisation de cette démarche. Aux professeurs M. Michel Coutu et M. Bernard Brody, merci pour le temps que vous avez accordé à la lecture de mon mémoire, mais surtout pour les questions et les suggestions que vous avez apportées à travers les différentes étapes par souci d'amélioration et de qualité pour la recherche scientifique.

Ces remerciements peuvent paraître long, mais ce qui suit aurait difficilement pu être réalisé sans l'intervention des personnes mentionnées ci-haut.

Merci à tous

Sincèrement

Steve

AVANT-PROPOS

Cette maîtrise a été effectuée lorsque je travaillais en ressources humaines pour les Poudres Métalliques du Québec Ltée, membre du groupe Rio Tinto. Ainsi, ce mémoire a été rédigé en prenant en considération mes intérêts de recherche qui découlent de mes expériences de travail à l'intérieur de cette compagnie. Ce mémoire se veut donc une réflexion sur le développement et l'implantation des programmes de production à valeur ajoutée qui ont été vécus dans cette entreprise au cours de l'année 2000 et 2002, et pour lesquels j'ai eu la chance d'être impliqué tant au stade du développement, de l'implantation que du suivi. Conséquemment, lors de la rédaction de cette recherche, nous avons eu accès à l'ensemble des documents découlant de la démarche Impact-PVA et nous avons effectué des entrevues semi-dirigées avec les cadres impliqués dans les différents programmes de production à valeur ajoutée. Toutefois, compte tenu de ma fonction, aucune entrevue n'a été menée auprès des membres du syndicat afin de respecter la fiabilité et la validité de ma structure de preuve. C'est donc avec fierté que je sou mets cette analyse sur les facteurs qui favorisent le succès ou l'échec de l'organisation du travail basée sur la production à valeur ajoutée dans le cas d'une entreprise métallurgique de la région de Sorel-Tracy.

Bonne lecture

INTRODUCTION

Tout ce qui nous entoure bouge, tout change, même l'univers dans lequel nous nous trouvons est en constante évolution. Dans cette optique, l'influence des dernières années a été significative dans le domaine des relations industrielles. La mondialisation des marchés, les nombreuses fusions et l'apparition de nouvelles technologies par exemple, sont venues perturber le contexte interne et externe des organisations. Conséquemment, les organisations subissent d'importants bouleversements et elles doivent apprendre à composer avec les nouvelles réalités du marché. En réponse à ces développements, les organisations cherchent à innover dans leurs pratiques de gestion dans le but d'accroître leur compétitivité et assurer leur pérennité.

Déjà au début du siècle, les organisations ont eu recours à différentes techniques pour augmenter la productivité et élargir leurs parts de marché. La mécanisation a certes été une composante importante pour augmenter la productivité des travailleurs peu qualifiés et les profits dans les industries de production de masse (Sharpe, 1995). C'est durant cette période que nous avons assisté au développement d'une forme organisationnelle, appelée la bureaucratie technocratique (Ketchum et Trist, 1992). Cette nouvelle forme de travail se mariait merveilleusement avec l'environnement organisationnel de l'époque qui était caractérisé par une production de masse, un besoin de standardisation et une main-d'œuvre peu qualifiée (Rankin, 1990). Cette forme organisationnelle, mieux connue sous le nom de Taylorisme a été fondée sur l'atomisation des tâches, sur la séparation entre les chefs qui conçoivent et organisent et les exécutants (Archier et Sérieux, 1984). À l'intérieur de ce modèle, le processus de travail et son mode de production étaient fortement contrôlés par les dirigeants. Cela se traduisait par une supervision rigoureuse où les salariés disposaient de peu d'autonomie dans l'exécution de leur travail. Le taylorisme dans son ensemble était imprégné d'une vision utilitaire qui niait la subjectivité des travailleurs (Doray, 1981). Ce modèle était bien adapté à l'époque et il avait une forte influence dans les entreprises allant même à devenir un paradigme organisationnel (Rankin, 1990). Toutefois, l'histoire démontre que les représentants de différents milieux autant intellectuel que syndical en sont venus

à critiquer le taylorisme en démontrant les limites de cette forme d'organisation du travail quant à l'amélioration de la productivité et la création d'un meilleur climat de travail. De plus, le contexte dans lequel évoluaient les organisations devenait de plus en plus incertain et les perturbations de l'environnement ont forcé les organisations à revoir leurs approches managériales.

Bien qu'aujourd'hui, il soit presque devenu un cliché de dire que pour les organisations, les dernières années ont été marquées par beaucoup de changements, cette problématique est bien réelle et découle de l'évolution du système économique. En effet, à partir des années 1970, nous avons été en mesure d'observer un ralentissement dans la croissance de la productivité. Cette baisse est attribuable à une détérioration marquée de l'économie, ce qui a engendré des répercussions négatives sur la performance des organisations (Betcherman et al., 1994). Les principes du taylorisme qui se mariaient bien avec une industrie basée sur la production de masse devenaient plus déficients dans une optique de baisse de productivité. Dans cette économie en mutation, les organisations ont reconnu l'importance de revoir leurs structures organisationnelles et d'adopter des pratiques de gestion qui les rendraient moins vulnérables aux soubresauts de l'économie. Dorénavant, la rentabilité de l'entreprise ne se limitait pas à une augmentation du volume de production mais passait par l'intégration de nouvelles méthodes qui donnaient plus de flexibilité à celle-ci.

L'arrivée de nouvelles technologies dans plusieurs secteurs d'activités a nécessairement influencé la dynamique des entreprises. Le travail était en quelque sorte redessiné et cela s'est traduit par l'émergence de nouvelles compétences. L'intégration de la technologie à l'intérieur des organisations a favorisé l'épanouissement des travailleurs et ceux-ci ne pouvaient plus être considérés comme de simples exécutants, mais comme des ressources humaines qui utilisent leurs jugements et créativité dans le processus de mode de production (Sharpe, 1995). À partir des années 1970, le taylorisme devenait de moins en moins populaire et les travailleurs n'hésitaient pas à critiquer cette forme d'organisations qui avaient des influences négatives sur la productivité, la qualité des produits mais surtout sur les conditions de travail qui

découlaient de cette idéologie (Ketchum et Triste, 1992; Sharpe, 1995). Par la suite, plusieurs autres facteurs internes ou externes sont venus exercer des pressions sur les organisations ce qui fait en sorte que leur survie dépend de leur capacité d'innover et de mieux gérer leurs ressources humaines (Appelbaum et Batt, 1994).

Les organisations ont aussi été appelées à reconsidérer leurs principes de gestion afin d'assurer leur survie et le développement de celle-ci. La vitesse de l'évolution des marchés a forcé les organisations à revoir leurs stratégies pour augmenter leur flexibilité et être en mesure d'offrir un produit et service qui répond aux besoins du marché fortement caractérisé par la différenciation croissante des produits (Appelbaum et Batt, 1994; Goll et Johnson, 1997). De nos jours, les entreprises évoluent dans un contexte instable où la compétition est de plus en plus présente. La compétition n'est maintenant plus seulement au niveau local mais bien au niveau international et cette situation exerce une pression négative sur les coûts de production. Dans cet esprit, les organisations sont dans l'obligation de réduire leurs coûts de production tout en augmentant leur productivité, la qualité de leurs produits et de leurs services sans oublier l'amélioration de l'environnement de travail pour les travailleurs (Appelbaum et Batt, 1994; Sharpe 1994).

Plusieurs études démontrent que les entreprises ont adopté de nouvelles pratiques de gestion démontrant l'importance de la flexibilité pour l'économie et les organisations (Betcherman et al., 1994; Osterman, 1994; Appelbaum et Batt, 1994). Mais la bonne volonté, la créativité et le travail acharné de restructuration ne suffisent pas, les gestionnaires doivent également faire preuve de lucidité et de méthode dans la conception et l'application des solutions proposées pour satisfaire les nouvelles exigences. Ces nouvelles pratiques de gestion impliquent un changement dans les structures même des entreprises et ils peuvent se faire sous différentes formes comme le travail d'équipe et l'implantation de nouvelle technologie (Bergeron, 1995).

Toutefois, ces changements organisationnels soulèvent plusieurs questions. Comment les changements sont-ils instaurés, qu'est-ce qui favorise l'implantation d'un

changement organisationnel dans une entreprise, qui sont les acteurs qui doivent participer à la mise en place d'un changement organisationnel ? Pour répondre à ces questions, nous avons choisi une méthodologie reposant sur une étude de cas multiples dont le but est de comprendre la dynamique entourant les changements organisationnels en faisant ressortir les facteurs qui favorisent ou nuisent à leur implantation. Notre étude a porté sur une entreprise qui a procédé à des changements organisationnels en implantant successivement plusieurs programmes de production à valeur ajoutée (PVA) dans différents départements.

Ce mémoire de recherche est subdivisé en quatre chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons notre problématique de recherche à travers une revue de littérature traitant des changements organisationnels principalement axés sur le travail d'équipe. Dans le deuxième chapitre, la question de recherche et la problématique seront abordées de façon plus précise et nous présenterons notre cadre conceptuel de recherche en introduisant nos hypothèses de recherche et la méthodologie qui sera privilégiée. Le troisième chapitre présente notre étude de cas et des résultats qui découlent de notre recherche sur le terrain. Finalement, le quatrième chapitre est consacré à l'analyse et aux discussions de nos résultats. En conclusion, nous ferons état des implications théoriques et pratiques de la présente recherche tout en faisant ressortir ses limites et en proposant des pistes pour des recherches futures.

CHAPITRE 1

LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES FACTEURS ASSOCIÉS À LA RÉUSSITE DE LEUR IMPLANTATION.

1.1 ÉMERGENCE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Le changement dans les organisations est l'objet d'un débat récurrent aussi bien dans l'opinion publique qu'entre théoriciens des sciences sociales et praticiens, chefs d'entreprises, syndicalistes et consultants (Bernoux, 2002). En effet, le contexte économique des dernières années a poussé les gestionnaires à modifier leur organisation du travail parce qu'ils doivent sans cesse revoir leurs objectifs, leurs stratégies, leur politique, leur plan opérationnel et leurs gammes de produits et de services pour demeurer concurrentiels sur les marchés intérieurs ou internationaux (Bergeron, 1995). Conséquemment, les organisations d'aujourd'hui ne peuvent résoudre les nouveaux défis imposés par le marché en appliquant de façon plus rigoureuse les anciennes méthodes de gestion qui ont été efficaces dans les années 1970. Compte tenu de l'évolution rapide sur les plans économique, technologique et social que l'on observe actuellement, les organisations se tournent vers de nouvelles pratiques de gestion qui donnent plus de flexibilité et par le fait même, permettent aux organisations de mieux répondre aux besoins sans cesse changeant du marché. Ces nouvelles pratiques de gestion ou nouvelle forme d'organisation du travail concernent la manière dont le travail est organisé. Elles visent à accroître la flexibilité fonctionnelle de l'entreprise et à susciter une implication plus intense des travailleurs dans le processus de production (Grant et Lévesque, 1997). Qu'elles résultent de revendications syndicales pour améliorer les conditions de travail ou de l'insatisfaction des employés, de nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines ont été développées et se sont traduites par une nouvelle façon d'organiser le travail qui est moins parcellaire et moins limité ; c'est-à-dire plus intelligente (De Montmollin, 1981).

Pour les entreprises, ces nouvelles formes d'organisation du travail ont nécessairement des avantages et les employés jouent un rôle important dans cette dimension de changement. Dans ce processus, les employés passent de simples exécutants à partenaires d'affaire dans le développement de l'organisation. D'ailleurs, les organisations comprennent que les employés ont généralement une meilleure connaissance des tâches et des procédés de travail que les gestionnaires. En effet, ces acteurs sont quotidiennement en interaction avec la technologie et ils en deviennent des experts connaissant tous les petits caprices des équipements de production. Conséquemment, les employés sont en bonne position pour planifier le travail, organiser les tâches et les flux de travail, identifier et résoudre les problèmes de production. Utilisées de manière adéquate, ces connaissances et compétences des employés peuvent améliorer de façon considérable la performance de l'entreprise (Cooke, 1994; Levine et Tyson, 1990; Miller et Monge, 1986).

Cette nouvelle démarche est intéressante pour les entreprises mais elle l'est tout aussi pour les employés. En effet, la diminution du contrôle exercé par la direction et l'implication directe des travailleurs peut contribuer à un meilleur épanouissement de ceux-ci à l'intérieur de l'organisation. D'ailleurs, les études de Argirys (1957), et de Herzberg (1959), ont démontré qu'un bon climat de travail peut augmenter la productivité dans une organisation. Selon ces auteurs, pour qu'un employé soit motivé, il est important de créer une qualité de vie au travail où les travailleurs peuvent se mobiliser tout en réduisant le contrôle exercé sur les travailleurs par les dirigeants.

Malgré le fait que les pressions externes auxquelles font face les organisations sont de plus en plus présentes et que certaines études démontrent que l'implication des employés peut être bénéfique pour les organisations, il n'en demeure pas moins qu'il revient aux dirigeants de décider des choix stratégiques qui seront profitables pour la survie et le développement de l'entreprise. En effet, chaque organisation diffère l'une de l'autre tant au niveau de ses objectifs que de sa structure. Ainsi, les conditions de l'environnement et les caractéristiques de l'entreprise (taille, caractéristique de la main-d'œuvre, secteur d'activité, technologie existante, philosophie de gestion,

syndicalisation, etc) représentent des défis et des opportunités pour les organisations dans le développement de leur stratégie (Kochan, Mckersie et Cappelli, 1984). Ces choix stratégiques cherchent à harmoniser la stratégie d'affaire et la stratégie de gestion des ressources humaines qui aura un impact direct sur la nature des changements dans l'organisation du milieu de travail (Bergeron, 1995).

Pour ces raisons et dépendamment du contexte de marché, certaines organisations décideront de privilégier une stratégie de réduction de coût pour faire face à la concurrence et développer son marché. Ces stratégies opérationnelles sont souvent orientées vers l'exploitation des économies d'échelles et des pratiques des ressources humaines qui réduisent au minimum l'investissement dans la main d'œuvre (Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994). D'un autre côté, de plus en plus d'organisations privilégient l'innovation au niveau des produits, la qualité et le service plutôt que la production de masse comme élément de réduction de coût. Ces organisations adoptent de nouvelles méthodes de production, souvent inspirées des modèles japonais qui apparaissent comme chef de file en matière de gestion depuis quelques décennies (Bélanger, 1995). Ces nouvelles pratiques de gestion cherchent à donner une plus grande flexibilité aux organisations en favorisant une meilleure utilisation des connaissances et des compétences des travailleurs pour améliorer leur position stratégique sur le marché en améliorant la qualité et la diversité des produits et services et ce souvent à un moindre coût (Bélanger, Grant et Lévesque, 1997; Murray et Verge, 1993). Comme nous pouvons le constater, ces nouvelles formes de travail ont été introduites par des organisations qui reconnaissent l'importance d'intégrer les facteurs sociaux et techniques dans la gestion quotidienne des entreprises dans le but d'atteindre un haut niveau d'efficacité, tout en démocratisant le milieu du travail (Mansell, 1987). Pour ces organisations, l'organisation du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines et les pratiques de relations industrielles deviennent intimement liées dans la poursuite des objectifs organisationnels (Ekos, 1996).

Comme le soulignent les différentes études précitées, l'objectif premier des nouvelles formes d'organisation du travail est d'accroître la flexibilité du système de

production. Cette flexibilité peut être numérique ou fonctionnelle. En effet, la flexibilité peut être numérique en procédant à des réductions de personnel régulier, embauches d'employés occasionnels, sous-traitance et elle peut être fonctionnelle en aménageant le système de production ou les différentes tâches reliées à la production. Dans les deux cas, la flexibilité cherche à accroître la qualité de la contribution des employés au moyen de divers programmes tels les cercles de qualité, l'enrichissement des tâches, les équipes de travail ou autres que l'on retrouve dans la littérature sous l'appellation de Employee Involvement (Cotton, 1993; Leana, Ahlbrandt et Murrell, 1992), de participation des employés (Cooke, 1994) ou de nouvelles formes d'organisation du travail (Grant, Bélanger, Lévesque, 1997).

Nous sommes à même de constater que les nouvelles formes d'organisation du travail deviennent une alternative intéressante pour les organisations qui se font sans cesse bousculer par les mouvements économiques et l'apparition de nouveaux concurrents. En effet, un sondage effectué en 1991 par le « Working with technology Survey », a fait ressortir que 47.5% des entreprises à travers le Canada avaient instauré des programmes aménageant de nouvelles formes d'organisation du travail (Sharpe, 1995). Cette même étude a fait ressortir que les nouvelles formes d'organisation du travail contribuent à améliorer la productivité, la qualité et la réduction de coût (Sharpe, 1995). De son côté, Osterman (1994) montre, à partir d'un échantillon représentatif des établissements manufacturiers américains de plus de 50 employés, que les deux tiers des établissements utilisaient de manière intensive dès 1992 une des quatre pratiques flexibles de travail : équipe autonome, démarche de qualité totale, rotation de poste et cercle de qualité. Selon Osterman (1994), la pratique clef, c'est-à-dire la plus souvent associée avec les trois autres, est le travail en équipe autonome. D'autres auteurs estiment que ces nouvelles formes d'organisation du travail favorisent la créativité chez les travailleurs, ainsi qu'une meilleure qualité de vie au travail (Eaton et Voos, 1992), allant même à démontrer qu'elles réduisent considérablement le taux d'absentéisme, les accidents de travail et le nombre de griefs dans une entreprise (Applebaum et Batt, 1994).

Nous avons souligné l'émergence et la pénétration des nouvelles formes d'organisation du travail dans les organisations en précisant les bienfaits et l'avantage concurrentiel qu'elles pouvaient apporter dans la survie et l'élargissement des organisations. Toutefois, comment peut-on définir concrètement ces nouvelles formes d'organisation du travail et quels sont les facteurs qui ont une incidence sur cette démarche?

Ainsi, pour les fins de cette recherche, nous nous intéresserons aux facteurs qui influencent le succès ou l'échec des nouvelles formes d'organisation du travail. Pour y arriver, nous présenterons dans notre revue de littérature différentes recherches qui ont fait ressortir l'évolution de l'organisation du travail dans les entreprises, ce qui nous permettra de mieux circonscrire les enjeux et situer la problématique dans les entreprises d'aujourd'hui. Par la suite nous tenterons de faire ressortir de la littérature les facteurs qui ont été identifiés comme pouvant avoir une incidence favorable ou défavorable sur l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail. Conséquemment, cette démarche nous permettra de comparer et de mieux situer le type d'organisation du travail qui a été privilégié dans l'entreprise étudiée, et l'étude des facteurs de succès nous permettra de bien situer notre cadre de recherche en vue de l'élaboration de notre modèle conceptuel.

1.1.1 Les changements organisationnels ou « les nouvelles formes d'organisation du travail »

Bien que plusieurs nouvelles formes d'organisation du travail aient été inspirées du modèle japonais, il n'en demeure pas moins que les innovations se sont effectuées à travers les différentes expériences vécues dans les organisations, dont l'objectif était de s'attaquer au caractère aliénant de l'organisation scientifique du travail (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). L'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail s'inscrit dans la démarche d'un changement organisationnel que nous pouvons définir comme suit : toute modification relativement durable dans un sous-système de

l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système (Collerette, Delisle, Perron, 1997). Dans plusieurs cas, les nouvelles formes d'organisation du travail s'inscrivent dans un nouveau paradigme socio-technique où les organisations sont considérées comme un système ouvert sur son environnement. Selon Éric Trist et Fred Emery (1980), les fondateurs de cette école de pensée, la flexibilité et le dynamisme des organisations sont tributaires de sa capacité de s'adapter à l'environnement en intégrant l'aspect technique et social.

La plupart des auteurs définissent les nouvelles formes d'organisation du travail comme étant toute forme d'organisation qui constitue en pratique une déTaylorisation du travail ou les travailleurs ont un plus grand contrôle sur le procédé et les tâches d'exécution (Dolan et al., 1995). De façon plus spécifique, Simard (1987) spécifie que la déTaylorisation est le critère principal pour identifier les nouvelles formes d'organisation du travail : « À partir du moment où un changement organisationnel restitue au travailleur le contrôle des méthodes et procédures d'exécution de son travail, auparavant Taylorisé, on peut dire qu'il a une nouvelle forme d'organisation du travail. Les nouvelles formes d'organisation du travail doivent permettre aux travailleurs d'organiser l'exécution de leur travail individuellement ou collectivement » (Simard, 1987 :186).

Ces définitions insistent sur le caractère participatif des nouvelles formes d'organisation du travail. Dans ce contexte, les employés sont appelés à s'intégrer davantage au processus de décision en mettant à profit leurs connaissances et leur solide expérience pour donner un nouveau souffle à l'entreprise en remettant en question les façons d'opérer et en améliorant les composantes existantes. L'importance hiérarchique est considérablement réduite et cette décentralisation vient enrichir le travail des employés. Les nouvelles formes d'organisation du travail cherchent à travers son management participatif, à mobiliser le savoir-faire et la créativité des ouvriers pour améliorer la productivité et la qualité de la production afin d'assurer la pérennité de l'entreprise (Bélanger et al., 1994).

Pour bien comprendre les différentes formes de « nouvelles organisation du travail » nous allons vous présenter les plus communes ce qui nous permettra de les comparer ultérieurement avec l'organisation du travail implantée dans notre étude de cas.

1.1.1 i) Les cercles de qualité et les programmes de qualité

Les cercles de qualité et les programmes de qualité totale appartiennent aux nouvelles formes d'organisation du travail en misant sur une déTaylorisation fondée sur le principe que la main-d'œuvre constitue la ressource la plus précieuse d'une entreprise (Dolan et al., 1995). De plus, les cercles de qualité se sont avérés un levier important dans le processus de déTaylorisation du système de production de base qui se sont propagés en Amérique du Nord depuis les dernières années (Archier et Sérieux, 1984). En effet, l'objectif de cette forme d'organisation du travail est d'améliorer la productivité et la qualité des produits par une implication accrue des travailleurs (Lapointe et Paquet, 1994).

De façon pratique, les cercles de qualité ont pour but de réunir un petit groupe de travailleurs qui se rencontre sur une base régulière et dont l'objectif est de discuter des problèmes de production dans un processus d'amélioration continue. Lors de ces rencontres, le superviseur et ses employés identifient, analysent et proposent des solutions à des problèmes reliés au milieu de travail (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993) et les solutions identifiées font l'objet de recommandations à la direction (Eaton et Voos, 1992). La participation aux cercles de qualité est volontaire et ne s'accompagne pas d'un incitatif monétaire. Cette approche est très motivante pour les employés puisqu'ils sont en mesure d'influencer directement certains aspects de leur travail comme les conditions de travail, la qualité et la production et cette mécanique permet de réduire des erreurs coûteuses ou modifier le processus de production vers une efficacité organisationnelle optimale (Dolan et al., 1995). Les cercles de qualité s'inscrivent dans une démarche de qualité totale qui repose sur le principe que l'entreprise doit considérer

en tout temps le point de vue de client et tenter de l'intégrer dans son contexte interne de production (Grant et Lévesque, 1997).

Parallèlement au cercle de qualité, certaines organisations élargissent cette forme d'organisation du travail pour lui donner une plus grande portée. Ainsi, contrairement aux cercles de qualité, les programmes de qualité totale associent tout le personnel tant à l'identification des solutions qu'à leur mise en pratique et s'accompagnent d'une remise en question des responsabilités et des pouvoirs, en attribuant notamment aux salariés le contrôle de la qualité (Lapointe et Paquet, 1994).

Bien que les cercles de qualité visent principalement l'amélioration de la productivité des organisations, cette démarche se répercute sur d'autres aspects de l'environnement interne des entreprises. En ce sens, plusieurs auteurs ont démontré que les cercles de qualité favorisaient l'amélioration de la qualité des relations humaines, une meilleure circulation de l'information, une plus grande satisfaction au travail et l'élargissement des compétences des travailleurs (Dolan et al., 1995). Comme les employés font maintenant partie intégrante du processus d'amélioration continue l'engagement des employés envers la compagnie est renforcé et la motivation au travail des travailleurs est accrue (Cappelli et al., 1994). Cette motivation au travail développe chez les travailleurs une attitude qui favorise la créativité et le goût de l'excellence du milieu de travail. La participation des travailleurs a même tendance à réduire l'absentéisme dans les organisations (Eaton et Voos, 1992).

Malgré tout, les cercles de qualité sont devenus de moins en moins populaires à la fin des années 1980 en Amérique du nord suite à l'émergence des critiques provenant des syndicats (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). En effet, malgré l'intégration des travailleurs dans le processus de production, il n'en demeure pas moins que ceux-ci n'ont qu'un pouvoir consultatif et que la prise de décision demeure un pouvoir patronal (Sharpe, 1995).

1.1.1 ii) La redéfinition de tâche (job redesign)

Une autre nouvelle forme d'organisation du travail est la redéfinition de tâches par laquelle les organisations recherchent une plus grande flexibilité par la réduction de la parcellisation et du cloisonnement entre les postes de travail (Lapointe et Paquet, 1994). Cette méthode consiste à réduire la monotonie et l'aliénation en redéfinissant les tâches à effectuer pour les travailleurs contrairement au taylorisme qui prône la fragmentation du processus de production (Dolan et al., 1995). L'élargissement des tâches qui consiste à ajouter des tâches de nature similaire au poste existant vise aussi à confier des responsabilités aux travailleurs au niveau de la planification du travail, des méthodes de production et du contrôle de la qualité (Grant et Lévesque, 1997).

Cette organisation du travail cherche aussi à enlever la monotonie dans les postes de travail et la rotation des postes s'intègre dans cette démarche. Ainsi, les travailleurs sont appelés à remplacer divers postes dans l'organisation et cela leur permet de mieux comprendre la relation entre les tâches et cette flexibilité permet aux travailleurs d'accomplir des tâches qu'ils ne pourraient faire autrement; comme la topo maintenance par exemple (Laporte, 1993; Lapointe et Paquet, 1994).

Bien entendu, il existe d'autres formes d'organisation du travail permettant l'implication des employés et l'augmentation de la motivation. Par exemple, certains programmes cherchent à récompenser les travailleurs lorsqu'il y a une augmentation de la productivité ou lorsque l'entreprise a réussi à réduire ses coûts (Eaton et Voos, 1992). Par exemple certaines organisations vont privilégier une approche basée sur le partage des gains de productivité ou le partage des profits. Le premier implique un partage des bénéfices retiré suite à un gain de productivité et cette démarche a pour objectif d'inciter les travailleurs à redoubler d'efforts et d'ingéniosité pour recevoir des primes salariales (Eaton et Voos, 1992). De l'autre côté, le partage des profits est basé sur une redistribution de prime aux salariés lorsque les profits de l'entreprise dépassent le seuil souhaité par la direction. Ces programmes favorisent nécessairement à intéresser les employés à s'impliquer directement dans le développement de l'entreprise mais cette

implication est limitée par le fait que l'augmentation des bénéfices est souvent influencée par le contexte externe et les décisions patronales qui peuvent difficilement être influencé par les travailleurs (Eaton et Voos, 1992).

Toutefois, de toutes les formes d'organisation du travail, les équipes de travail constituent la forme d'organisation qui est la plus avancée concernant la participation des travailleurs et qui s'apparente le plus de ce qui a été implanté dans l'entreprise étudiée. En effet, le travail d'équipe se veut une amélioration importante puisqu'il intègre différents concepts directement reliés au milieu de travail qui favorise la flexibilité et l'amélioration des conditions de travail. (Eaton et Voos, 1992 : p.210) décrivent les équipes de travail de la façon suivante :

« Also termed autonomous work groups, semi-autonomous work groups, self-regulating work teams, or simply work teams. The work group (in some cases, acting without a supervisor) is responsible for a whole product or service, and makes decisions about task assignments and work methods. The team may be responsible for its own support services such as maintenance, purchasing, and quality control, and may perform certain personnel functions such as hiring and firing team members and determining pay increases ».

Comme nous l'avons exposé précédemment, les gestionnaires d'aujourd'hui reconnaissent l'importance de l'idée qu'un travail peut s'accomplir en groupe ou en équipe. À l'instar d'une équipe sportive, une organisation remportera du succès si elle est formée de membres productifs qui offrent un bon rendement et collaborent entre eux. Au sein d'une organisation, on envisage une équipe comme un ensemble d'individus qui traitent de l'information, prennent des décisions, coordonnent leurs activités et dépendent les uns des autres pour fournir de bons résultats. Une équipe chirurgicale par exemple, se compose d'individus qui exécutent des tâches étroitement reliées entre elles et qui doivent tous accomplir leur travail de concert pour que chaque intervention soit une réussite. Comme Cotton (1993) le mentionne, les équipes de travail sont en mesure d'offrir aux travailleurs une participation aux décisions qui leur permette d'influencer directement la gestion quotidienne des opérations.

1.1.2 Diffusion des nouvelles formes d'organisation du travail

Les équipes de travail ont connu une croissance considérable en Europe et aux États-Unis dans les années 70 et 80 (Brossard et Simard, 1990). De plus une étude effectuée par Osterman (1992) a fait ressortir que 55% des entreprises à l'étude avaient introduit des équipes de travail dans leur milieu et que l'innovation organisationnelle la plus populaire était le travail d'équipe. Tandis qu'une étude effectuée par Appelbaum et Batt (1994) auprès de 313 organisations américaines révélait que 47% des entreprises utilisaient des équipes de travail, au Canada, une étude menée en 1985 et 1986 divulguait que 11% de l'ensemble des entreprises privées et publiques avaient implanté le travail en équipe (Long, 1989). Plus récemment, au Québec, une étude menée en 1993-1994, auprès d'un échantillon de 301 entreprises autant privées que publiques indiquait le taux de présence des équipes de travail à 10% chez les employés de bureau et les techniciens et à 14% chez les cols bleus (Tremblay et al., 1995). Beaucoup d'études démontrent que l'implantation des équipes de travail s'est fait autant dans les secteurs syndiqués que non syndiqués (Ichniowsky, Delayney et Lewin, 1989; Cooke, 1988), mais Eaton et Voos (1992) argumentent que les entreprises syndiquées ont bénéficié davantage des bienfaits des équipes de travail que les entreprises non syndiquées.

1.1.3 Différences entre les équipes de travail

Bien que toutes les équipes de travail comprennent des individus appelés à travailler de concert pour atteindre et même dépasser les objectifs en place, chacune d'entre elles exige un degré de collaboration différent (Valesquez, 1982). Par exemple, les golfeurs ou les joueurs de tennis doivent respecter certaines règles mais ils n'ont toutefois pas à travailler en équipe. Pour leur part, les membres d'une équipe de base-ball ont nécessairement des tâches individuelles mais outre le lanceur et le receveur, les joueurs n'échangent guère entre eux et l'implication au travail d'équipe est diminuée.

Par contre, une équipe de hockey doit nécessairement travailler les liens serrés puisque si un joueur fait une erreur ou quitte sa position, l'erreur peut être dramatique. Tout comme l'équipe de hockey, les membres d'une équipe de production dépendent les uns des autres et ils doivent travailler en équipe pour éviter les erreurs qui pourraient se traduire par des pertes énormes de production. De plus, un bon esprit d'équipe implique un partage d'idée qui cherche à régler des problèmes plutôt qu'à les transférer et les actions entreprises sont supportées par tous (Bélanger, 1995). Comme l'exprime une vieille maxime, le travail d'équipe permet à des gens ordinaires d'accomplir des choses extraordinaires.

Comme nous pouvons le constater, la forme que prendra le travail d'équipe peut différer d'une entreprise à l'autre selon les besoins de celle-ci et les différents contextes dans lesquels elles évoluent. Pour les fins de cette recherche, nous vous présenterons deux modèles principaux d'organisation du travail en équipe qui ont été repris dans la recherche de Derstepanian (2000). L'un de ces modèles est relié à l'approche socio-technique et l'autre modèle provient des idéaux basés sur le système de gestion de production japonais de production allégée (Appelbaum et Batt, 1994; Mansell, 1987; Sharpe, 1995).

1.1.4 Le travail en équipe selon le modèle socio-technique :

Le concept du travail d'équipe se veut une application de l'approche du système socio-technique à l'intérieur duquel évolue différents acteurs possédant des besoins et des objectifs différents (Rankin, 1990). L'approche socio-technique est le résultat de recherches entreprises au Tavistock Institute de Londres au cours des années 50. S'inspirant d'une vision systémique et humaniste, les travaux se rattachant à ce courant de pensée ont comme principales caractéristiques d'aménager le travail en se basant sur la participation des employés, de considérer conjointement le système technique et le système social, et de concevoir le travail de façon qu'il satisfasse des besoins autres que

matériel (Petit et al., 1993). Ainsi, selon cette approche, le travail en équipe est caractérisé par une structure organisationnelle décentralisée qui favorise l'implication des employés par un partage accru de pouvoir et de responsabilités entre les dirigeants et les travailleurs. Une redéfinition des tâches et des rôles dans l'entreprise avant l'implantation de cette nouvelle forme de travail combinée avec une volonté rigoureuse de la direction de décentraliser le processus de décision est une démarche importante dans le processus de changement organisationnel (Appelbaum et Batt, 1994).

En voulant harmoniser l'aspect social et technique dans l'entreprise, les dirigeants cherchent à répondre aux besoins des travailleurs tant au niveau de l'implication que de la qualité de vie au travail et ce, dans le but de favoriser une augmentation de la productivité (Lapointe, 1995; Sharpe, 1995; CSN, 1995). Les équipes de travail misent davantage sur la coopération, l'amélioration des conditions, la motivation et le sentiment d'appartenance que sur la confrontation et les structures hautement hiérarchisées (Dolan et al., 1995).

Dans une étude émanant de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), les équipes de travail sont définies comme un groupe restreint de personnes, responsables à des degrés divers et de façon permanente de l'organisation de leur travail et de la réalisation d'un ensemble de tâches reliées entre elles, travaillant en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs communs et partagés (CSN, 1995). Les équipes de travail sont composées par un groupe de personnes qui ont accepté la responsabilité de poursuivre un but commun et se sont engagées dans un processus d'apprentissage axé sur l'utilisation de leurs propres ressources et habilités pour influencer la répartition du travail, la coordination des activités, la définition des tâches et des responsabilités de l'équipe, les horaires de travail et la rotation de postes (Bergeron, 1995). Comme Mansell (1987, p.13) le mentionne, « The teams are self-regulating in that they exercise considerable autonomy in planning, integrating, executing, and monitoring the set of interdependent tasks within their work unit. As semi-autonomous groups mature, they also take on some of the support functions (e.g. maintenance, financial control, personnel, etc.) required for their function unit ». Le travail en équipe dans le modèle

socio-technique se veut un système qui permet à chaque individu de s'accomplir personnellement et cela se traduit au niveau collectif par le fait que chaque membre du groupe aura le sentiment d'appartenir à un milieu, de contribuer à un objectif commun et les individus pourront ainsi facilement s'identifier à l'œuvre collective (Prost, 1976).

Toutefois, cette nouvelle forme d'organisation du travail ne se limite pas à des changements structurels mais est influencée par différentes caractéristiques que les gestionnaires vont adapter selon le contexte pour favoriser le développement des équipes et assurer son succès. Les principales caractéristiques sont l'autonomie, la supervision, la rotation des postes, l'enrichissement des tâches, la formation continue et l'élaboration d'une rémunération basée sur les connaissances et les compétences (Derstepanian, 2000).

1.1.5 L'autonomie

Comme le contexte de chaque entreprise est différent, les équipes de travail peuvent être développées selon des degrés d'autonomie nuancée. Ainsi, le niveau d'autonomie à l'intérieur de cette forme d'organisation du travail peut varier en fonction de la liberté reliée au processus de décision concernant les définitions de tâches, et le processus de décision concernant le mode de production (Appelbaum et Batt, 1994). Conséquemment, le niveau d'autonomie sera déterminé par la capacité et le pouvoir des travailleurs de déterminer leurs propres objectifs selon des responsabilités individuelles et collectives (CSN, 1995).

Dans la littérature, nous sommes en mesure de retrouver trois types de travail en équipe soit les équipes supervisées, les équipes semi-autonomes et les équipes autonomes ou auto-gérées (CSN, 1995; Osterman, 1994; Eaton et Voos, 1992). Toutefois, les équipes supervisées sont souvent comparées aux cercles de qualité puisque le niveau d'autonomie est réduit par le fait que les travailleurs ont peu d'impact

sur les prises de décision (Lapointe et Paquet, 1994). En effet, contrairement aux équipes semi-autonomes et autonomes, le superviseur vérifie la production des travailleurs et les décisions continuent d'être prise par la direction, limitant l'implication des employés à un rôle plus consultatif.

De leur côté, les équipes de travail semi-autonomes se veulent un groupe permanent de travailleurs ayant pour objectif de produire un extrant final donné. Le groupe a la responsabilité de prendre certaines décisions qui relèvent habituellement de la direction comme la planification et le contrôle de la qualité. Pour ces équipes, la supervision s'effectue généralement par le chef d'équipe qui contrôle les activités de l'équipe (Dolan et al., 1995).

Finalement, les équipes autonomes constituent la forme d'organisation du travail qui est la plus avancée en matière de redistribution des pouvoirs et d'implication des employés. Ces équipes ont le pouvoir de prendre toutes les décisions qui sont nécessaires dans le cadre de leur fonction et qui peuvent modifier leur environnement de travail et ce, sans avoir recours à un superviseur (Applebaum et Batt, 1994). Dans ce contexte, les employés ont la responsabilité collective de prendre les meilleures décisions possibles pour atteindre leurs objectifs et favoriser l'essor de l'entreprise (Mansell, 1987). Ainsi, la responsabilité du groupe de travailleurs implique qu'ils doivent atteindre un but commun par les efforts collectifs et pour y arriver, ils doivent faire l'apprentissage du partage des responsabilités en matière de coordination et d'autorité, tout comme celui des habilités spécifiques liées à chacune des fonctions séparées (Dolan et al., 1995). En effet, de par leur fonction et avec le mandat de la direction, les membres de l'équipe possèdent la liberté d'organiser leur travail et par le fait même doivent répartir les tâches, recruter les membres, définir les rôles de chacun et choisir les chefs d'équipe. Conséquemment, nous pouvons comprendre qu'il est important pour ses membres de détenir des habilités professionnelles, des habilités à communiquer et à prendre des décisions, des habilités à extraire l'information de groupes travaillant dans différents environnements, des habilités à définir les tâches, des habilités de gestion, et des habilités à mettre en place et à maintenir une atmosphère de

travail à la fois humaine et productive (Dolan et al., 1995). Effectivement, lorsqu'une entreprise décide d'implanter des équipes de travail autonomes, elle reconnaît aux travailleurs le pouvoir de déterminer leurs propres objectifs et les moyens qu'ils utiliseront pour les atteindre. L'autonomie conférée aux travailleurs leur permet de favoriser l'amélioration continue en appliquant leurs connaissances des processus de production et de la technologie pour améliorer l'efficacité des procédés dans un contexte socio-technique (Appelbaum et Batt, 1994).

Toutefois, pour atteindre ce niveau d'autonomie et de liberté il doit nécessairement y avoir une décentralisation hiérarchique puisque la supervision des travailleurs est appelée à disparaître. En effet, « The new role for supervisor, as trainer, coach and leader, will be empowering and exciting. No longer will supervisors be straw bosses who tell workers what to do but employees who work with them as customers and identify ways to facilitate getting their jobs done both through developing and transferring skills and running interference with the outside world » (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993: p. 120). Dans les équipes autonomes, les superviseurs sont souvent remplacés par les chefs d'équipe dont le rôle est d'abord un rôle de coordination. Ces chefs d'équipe agissent le plus souvent à titre de facilitateurs qui cherchent à maintenir la cohésion interne et aussi à titre d'intermédiaires avec la haute direction. Leur mission est de discuter des objectifs avec leur équipe de travail, de prendre en charge les résolutions de problèmes et de contrôler les résultats afin d'atteindre les objectifs (Dolan et al., 1995).

1.1.6 La production allégée « Lean production »

Depuis le début des années 80, beaucoup d'auteurs, de chercheurs et de dirigeants d'entreprise comparent les pratiques de gestion et les aptitudes requises des cadres d'une organisation, et même d'un pays à l'autre. Leur but est évidemment d'évaluer l'efficacité relative des méthodes adoptées à l'intérieur d'organisations ou de

pays différents. Or, c'est la croissance marquée de l'économie et de la productivité japonaise qui explique leur intérêt pour cette question. De 1960 à 1980, la productivité s'est en effet accrue trois fois et demi plus rapidement au Japon qu'en Amérique du Nord (Bergeron, 1993).

Les spécialistes comme William Ouchi (1981) se sont penchés sur les modèles de gestion japonaise afin de comprendre leur mode de fonctionnement et voir leur applicabilité dans les organisations occidentales. Selon Ouchi (1981), les organisations nord-américaines et japonaises diffèrent de par leur environnement, leur culture et leur situation. Il en conclut que les gestionnaires nord-américains ne peuvent adopter purement et simplement les méthodes qui donnent de bons résultats au Japon. Conséquemment, une nouvelle forme d'organisation du travail basé sur le travail d'équipe s'est développée en s'inspirant du modèle japonais.

Les travaux de Ouchi ont fait ressortir que l'approche japonaise préconisait l'implication des travailleurs dans le but d'augmenter la productivité de l'entreprise, tout en diminuant les coûts reliés à la production. Il s'agit d'une approche appelée « lean production » où le but est d'éliminer les aspects inutiles de l'organisation qui ne donnent aucune valeur ajoutée au produit. Selon Appelbaum et Batt (1994), les concepts de management qui avaient été préalablement développés par Deming ont été repris par les ingénieurs japonais qui ont intégré les concepts pour développer une approche basée sur une production allégée. L'approche de Deming (1998) se basait sur les méthodes statistiques de contrôle de la qualité et des travailleurs compétents et hautement scolarisés en vue d'améliorer la productivité et la qualité des produits (Derstepanian, 2000).

Dans l'approche japonaise, il existe plusieurs concepts qui ont été introduits dans l'organisation du travail nord-américaine avec le travail en équipe, comme le juste-à-temps, les Kaizen et les Kanban (Derstepanian, 2000).

1.1.6 i) Juste-à-temps

Premièrement, il y a le concept du juste-à-temps qui est défini par Bergeron (1995) comme étant une méthode de production qui se caractérise par la livraison des matières au moment voulu, ce qui permet de réduire l'ampleur des stocks de production. Cette méthode a commencé à s'épanouir dans les années 70 aux États-Unis suite à l'observation des performances de certaines entreprises japonaises dans l'industrie automobile au niveau des délais de production et de la gestion des inventaires (Collin, 1996). L'idée du juste-à-temps renvoie à une planification de la production qui prend comme point de départ la demande pour le produit ou le service en tenant compte de son caractère très fluctuant et très sélectif à court terme. À l'intérieur de ce concept, on voit disparaître la rigidité des anciennes méthodes basées sur le Taylorisme qui liaient l'effort de production à l'état des inventaires des produits finis, des encours ou encore des matières premières (Petit et al., 1993). Ainsi, nous comprenons que le concept du juste-à-temps fait référence au concept de quantité et de délai (Collin, 1996). On ne veut produire que la quantité requise au moment précis ou il y a un besoin pour le produit. Pour y arriver, l'emphasis est mise sur la diminution des stocks, la réduction des arrêts causés par les pannes, l'augmentation de la surface disponible pour la production et l'augmentation de la productivité, tout cela sans nuire à la qualité du produit (Dolan et al., 1995). En résumé, l'objectif du juste-à-temps est d'atteindre le stock zéro, non seulement au sein d'une même entreprise, mais jusque dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (Hutchins, 1989).

1.1.6 ii) Kaizen

Un autre concept qui ressort du modèle japonais est le Kaizen qui signifie une amélioration continue du processus de production en passant par une implication du personnel de l'entreprise. Le but visé est le changement pour le mieux en processus continu. En effet, le concept Kaizen concerne l'ensemble du personnel dans une entreprise dans un effort intégré vers l'amélioration des performances à tous les niveaux (Imai, 1989). Concrètement, le Kaizen vise à revoir l'ensemble des processus de

production dans le but d'identifier les pertes, les éliminer et mieux déployer les ressources qui sont devenues disponibles suite à la transition. De plus, il s'agit d'un processus continu qui vise à revoir constamment la standardisation des opérations à chaque fois que sont découverts des moyens plus efficaces de réaliser le travail (Huxley et al., 1995). Ainsi, la démarche kaizen est basée sur des activités d'amélioration en équipe en insistant sur la formation et l'assistance aux employés pour rendre le travail plus facile, éliminer les tâches pénibles, éliminer les nuisances, accroître la sécurité, rendre la tâche plus productive, améliorer la qualité du produit et surtout économiser du temps et de l'argent. Enfin, ce concept n'affecte pas seulement le processus de production car il cherche à éliminer les gaspillages à travers toutes les caractéristiques de l'entreprise en passant par la gestion du temps, les ressources humaines, l'énergie utilisée et la matière utilisée dans la fabrication (Collin, 1996). Tout comme le principe du juste-à-temps, une des caractéristiques du Kaizen est l'élimination des temps morts.

1.1.6 iii) Kanban

Finalement, le concept du Kanban s'inscrit dans la démarche de la production allégée et toujours dans le but de réduire au minimum les stocks et la production inutile, il inverse la direction des ordres de production (Dolan et al., 1995). Cette démarche est basée sur la recherche d'un équilibre dans tout le processus de production en favorisant un style de production par flux tiré. Le Kanban recoupe le juste-à-temps puisqu'il est caractérisé par l'équilibre entre les étapes de production dans le but de ne pas retarder ou accumuler un surplus entre les étapes. Ici, c'est l'étape de la production finale qui détermine la cadence de production en dictant à l'étape précédente la quantité de pièces dont elle a besoin. Cette technique permet de suivre le procédé tout au long de la production et de gérer le goulot ce qui aide à réduire les coûts engendrés par une surproduction et laisse un ajustement de l'offre du produit à la demande (Dolan et al., 1995).

Comme nous pouvons le constater, l'approche japonaise axée sur une production allégée requiert la participation du personnel de l'entreprise dans une gestion basée sur

le travail d'équipe (Hutchins, 1989). Finalement, les membres des équipes dans le modèle japonais doivent assumer différents rôles qui touchent, la qualité, la sécurité, la productivité, le développement et l'entretien du milieu de travail (Applebaum et Batt, 1994).

Pour les entreprises, le modèle japonais est très intéressant puisqu'il agit directement sur le processus de production en remettant en cause les acquis sous le principe de l'amélioration continue. Le juste-à-temps, le Kaïzen et le Kanban renferment chacun des caractéristiques qui permettent d'éliminer la non-qualité et toutes les tâches et les étapes qui n'apportent aucune valeur au produit. Pour le travailleur, cette démarche implique qu'il doit élargir et approfondir ses connaissances pour mieux comprendre les besoins de la production et de son procédé. Cet aspect se traduit par l'augmentation de la formation pour améliorer les connaissances de chacun et favoriser leur entière participation (Applebaum et Batt, 1994).

Les modèles de travail en équipe socio-technique et japonais ont nécessairement plusieurs caractéristiques communes. En effet, les deux modèles sont basés sur l'implication des employés dans le processus de production par un développement de leur compétence en vue d'augmenter leur flexibilité et leur pouvoir de décision. Dans les deux cas, le modèle a été développé pour augmenter la compétitivité des entreprises dans un contexte où les anciennes méthodes de travail comme le taylorisme ne pouvaient répondre aux nouvelles tendances imposées par le marché. À la base, le modèle socio-technique provient du courant humanisme en privilégiant le plein emploi, la nécessité d'une culture moins hiérarchisée et le désir de faire ressortir des valeurs basées sur une plus grande liberté en démocratisant l'entreprise. De son côté, le modèle japonais s'est développé surtout pour des raisons économiques en raison de la concurrence et de l'augmentation de la devise japonaise (Sharpe, 1995). Ainsi, nous pouvons avancer que l'organisation du travail selon le modèle japonais ne vise pas nécessairement une décentralisation hiérarchique aussi importante que celle qui est adoptée dans l'approche socio-technique. L'autonomie est moins importante et le superviseur continu à assurer un rôle de suivi et de contrôle comme Applebaum et Batt (1994: p.35) le font ressortir

dans l'extrait suivant: « Foremen still play an important role in performing tasks, supervising workers, and applying standardized work procedures, although these procedures are usually developed by the workers themselves in conjunction with engineers and are subject improvements by quality circles »

Conséquemment, l'implication des employés dans la prise de décisions à l'intérieur du modèle japonais est moins poussée dans le modèle socio-technique. Contrairement au modèle socio-technique, le modèle japonais implique les employés à titre consultatif au niveau de la gestion et mise davantage sur leur participation directe à l'organisation du travail et au contrôle de la qualité (Appelbaum et Batt, 1994). Bref, le modèle japonais met davantage l'accent sur l'aspect productif des équipes de travail alors que le modèle socio-technique favorise davantage le développement humain et social des travailleurs.

Jusqu'à maintenant, nous vous avons présenté à travers différentes recherches certaines formes nouvelles d'organisation du travail ce qui nous permettra ultérieurement de positionner l'organisation du travail qui a été privilégiée dans l'entreprise que nous allons étudier pour les fins de cette recherche. Nous avons été en mesure de montrer que les travailleurs ont un rôle de plus en plus important dans le processus de production en devenant un acteur central dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La description des différents modèles de gestion de la production nous a permis de faire ressortir certains éléments que nous retrouvons dans l'organisation du travail et qui doivent être considérés lors de l'implantation et la viabilité des nouvelles formes d'organisation du travail. Nous nous sommes limités à présenter les composantes du modèle sans toutefois indiquer le rôle qu'elles avaient à jouer dans la démarche de changement organisationnel. Ainsi, la prochaine section nous permettra de préciser notre objet d'étude en faisant ressortir dans la littérature les facteurs qui sont susceptibles de nuire ou de favoriser la présence d'une nouvelle forme d'organisation du travail dans les entreprises.

1.1.7 La critique des nouvelles formes d'organisation du travail

Bien que plusieurs auteurs considèrent les nouvelles formes d'organisation du travail comme un élément pouvant favoriser le potentiel de productivité des entreprises à travers la collaboration entre les employeurs et les travailleurs (Appelbaum et Batt, 1994, 1993; Eaton et Voos, 1992), certains auteurs conservent certaines réserves face à cette approche. En effet, plusieurs syndicalistes critiquent le fait que l'employeur cherche par le travail en équipe à accroître le rythme et les charges de travail, se traduisant inévitablement par une augmentation du stress au travail (CSN, 1995). Pour les TCA, à l'intérieur de la production à valeur ajoutée, « ce qui est le plus important, en ce qui a trait au processus de travail, c'est l'intensification du travail, des cercles de travail élevés, de longues heures, des pratiques de travail régimentées et une flexibilité patronale importante pour utiliser la main d'œuvre à son gré » (TCA, 1993; p3). Par ailleurs, pour certains auteurs, le travail en équipe peut amener des principes d'inégalités et d'injustices pouvant se traduire par l'isolement de certains salariés (CSN, 1995). À cet effet, un auteur souligne : « One of the challenges in evolving self-directed work groups is to protect against their becoming too independant and ignoring possible synergies with other groups, as well as comanaging common and boundry issues with other groups, organizations, and inviduals » (Cohen-Rosenthal et Burton, 1993: p.117). Ainsi, plusieurs équipes ont connu l'échec dans la mise en place des équipes de travail en raison des tensions et des désaccords qui ont souvent divisé les équipes (CSN, 1995).

Dans une publication des TCA en 1993 intitulé « Les enjeux du lieu de travail » nous pouvons lire que les nouvelles formes d'organisation du travail « mettent l'accent sur ce qui profite à l'entreprise, et non sur ce qui profite aux travailleuses et travailleurs » (TCA, 1993 : p.5). De plus, pour les travailleurs, le principe de travail en équipe selon les méthodes de juste-à-temps augmente le stress et l'insatisfaction au travail puisque les employeurs cherchent à augmenter la productivité par l'élimination des temps morts (Parker et Slaughter, 1988, Wells, 1993). À cette effet Parker et Slaughter, concluent que le travail en équipe représente une forme de « Management by

Stress because it highlights the ways stress serves as the force that drives and regulates the production systems » (1988 : p. 16). Ainsi, cette attaque contre les pertes de temps signifie de plus en plus de contrôle sur le temps et les activités des salariés et cette problématique engendre un rythme de travail plus rapide, des heures plus irrégulières, des emplois plus standardisés et un travail plus régimenté (TCA, 1993 ; Wells, 1993).

De plus, pour certains auteurs, les équipes de travail visent à augmenter la sous-traitance par l'intensification du travail, la réduction des coûts et la baisse du niveau d'emploi (Wells, 1993 ; Kizilos et Reshef, 1997). Pour les TCA, « la sous-traitance se fait avec de faibles salaires, une insécurité d'emploi tout en utilisant pleinement la capacité de production » (1993 : p.3).

De même, certains auteurs affirment que le travail d'équipe basé sur le système de production allégé peut être risqué pour les entreprises qui pourraient avoir de la difficulté à faire face à une demande imprévue puisque à son stade ultime, il n'y a aucun stock, en aucun point du processus, pour aucun produit et rien n'est fabriqué tant qu'il n'existe pas de demande (Hutchins, 1989). De plus dans certaines expériences de nouvelles formes d'organisation du travail, des entreprises ont reconnu une augmentation des coûts de transport en raison des demandes fréquentes de la part des clients des produits en petite quantité (Appelbaum et Batt, 1994).

Comme nous avons pu le constater, plusieurs auteurs demeurent réticents face à l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail. Cette nouvelle forme d'organisation appelle à l'engagement et à la participation mais pour certains, cela signifie toujours une résistance et des changements puisque les objectifs du travail d'équipe sont de réduire le nombre d'emplois, de réduire les heures de travail, d'intensifier l'effort de travail, d'éliminer les activités sans valeur ajoutée, d'augmenter le contrôle de l'employeur et de miner l'indépendance du syndicat (TCA, 1993)

1.2 FACTEURS QUI FAVORISENT L'IMPLANTATION DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

La présence d'une nouvelle forme d'organisation du travail dans les entreprises se traduit par l'élaboration et l'implantation d'une démarche rigoureuse dont le but est de revoir les pratiques en vigueur et de révolutionner le travail pour améliorer la productivité. À travers cette démarche, les employés sont appelés à jouer un plus grand rôle dans le processus de décision et l'interaction entre les acteurs à l'intérieur des organisations est de plus en plus grande. Conséquemment, l'augmentation des échanges techniques et interpersonnels est influencée par plusieurs facteurs qui peuvent jouer un rôle significatif dans le succès et l'implantation des modèles d'organisation du travail (Appelbaum et Batt, 1994; Lapointe, 1995). L'identification de ces facteurs devient très importante puisque les organisations ne peuvent se permettre un échec dans le processus de changement organisationnel puisque cela est directement relié à leur survie.

Ainsi, nous allons tenter de faire ressortir de la littérature les principaux facteurs qui peuvent jouer un rôle significatif quant au succès et à la longévité des nouvelles formes d'organisation du travail que nous retrouvons dans les entreprises.

1.2.1 Les pressions exercées sur l'organisation

Le contexte économique des dernières années a nécessairement forcé les organisations à réagir au marché et à trouver de nouvelles solutions pour améliorer leur productivité respective (Betcherman et al., 1994). Les pressions auxquelles font face les organisations peuvent provenir autant de l'environnement externe que de l'environnement interne. Au niveau externe, l'augmentation de la turbulence dans l'environnement en raison de la globalisation de la compétition, le développement technique et les nouvelles réglementations sont des facteurs qui peuvent inciter les

entreprises à adopter une nouvelle forme d'organisation du travail (Eaton et Voos, 1991). En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les pressions du marché peuvent devenir un facteur de succès pour favoriser une telle démarche (Osterman, 1994). La mondialisation s'est traduite par le fait que la compétition qui était auparavant nationale s'est élargie et est maintenant internationale. Les entreprises doivent maintenant compétitionner féroceement avec les autres pays. Les conditions de salaire par exemple peuvent être différentes et pour certains pays cet aspect peut devenir un sérieux avantage qui mettra une pression à la baisse sur les prix (Baumol et al., 1990). L'utilisation de nouvelles technologies par les compétiteurs et l'apparition de nouveaux produits qui viennent rivaliser les produits existants seront aussi des facteurs qui auront tendance à mettre de la pression sur les entreprises à innover ou trouver des solutions de rechange (Piore et Sabel, 1984). Plusieurs autres facteurs peuvent avoir un effet sur les entreprises comme la valeur de la devise et les fusions par exemple ce qui peut pousser le siège social à prendre des décisions qui auront un impact direct sur les établissements (Osterman, 1994). Ainsi, que ce soit sous la forme d'une concurrence accrue ou d'exigences nouvelles de la part de la clientèle quant à la qualité des produits ou des services, ces facteurs peuvent porter directement atteinte à la rentabilité de l'entreprise et voire même à entraîner sa fermeture. Dans ce contexte, il est facile de comprendre que ces pressions incitent fortement les acteurs sociaux à innover pour assurer la survie ou le redémarrage de l'entreprise (Lapointe, 1995).

Les pressions internes prennent la forme de conflits de travail à répétition et de négociations extrêmement pénibles, ou de comportements ouvriers grandement nuisibles à l'efficacité et à la qualité qui rendent le milieu de travail quasi ingouvernable et minent considérablement l'efficacité (Lapointe, 1995). Dans le contexte interne, nous comprenons que certains conflits entre les acteurs peuvent devenir nuisibles pour l'efficacité de l'entreprise et les nouvelles formes d'organisation du travail qui privilégient la participation ont pour but d'équilibrer l'interaction entre les acteurs en misant sur la contribution des travailleurs pour rentabiliser l'organisation (Miles, 1975), tout en privilégiant une approche basée sur l'amélioration des conditions de travail (Eaton et Voos, 1992).

De nombreuses études ont fait ressortir que le contexte économique dans lequel évolue l'organisation est un élément déclencheur important de la coopération patronale-syndicale se manifestant le plus souvent sous la forme d'une gestion conjointe des changements organisationnels visant à améliorer la productivité du travail. D'ailleurs, le contexte économique a été identifié comme une condition favorisant l'émergence des expériences de coopération patronale –syndicale (Bourque, 1999; Cooke, 1990; Maschino, 1992; Osterman, 1994; Tremblay et al., 1995). En effet, une situation financière précaire peut favoriser une coopération entre les parties puisque la réorganisation du travail deviendra un outil efficace pour assurer la survie de l'établissement menacé de fermeture (Bourque, 1999; Cooke, 1990; Harrison et Laplante, 1994). Cependant, certains auteurs avancent que la santé financière de l'entreprise doit essentiellement être favorable pour assurer le maintien de la coopération patronale-syndicale, puisque cette condition permet la redistribution des surplus économiques pour récompenser les salariés à l'amélioration des résultats organisationnels (Cooke, 1990; Eaton, 1994; Juravitch, 1996; Miller, Humphreys et Zeller, 1997). Malgré tout, une récente étude a fait ressortir la possibilité que « l'atténuation des pressions économiques dans un contexte de croissance des carnets de commandes puisse entraîner un recul de la coopération patronale-syndicale, en raison de l'intérêt mitigé des employeurs à poursuivre l'expérience (Bourque, 1999 : p. 161).

En résumé, les pressions externes et internes agissent comme des éléments déclencheurs dans l'introduction d'une nouvelle forme d'organisation du travail et leur présence est importante pour assurer le succès et la longévité de ce modèle de gestion (Lapointe, 1995).

1.2.2 La participation des acteurs de l'organisation à la réorganisation du travail

Comme nous l'avons exposé précédemment, la participation est à la base des nouvelles formes d'organisation du travail. Conséquemment, lorsqu'une organisation implante ou développe des méthodes de travail en équipe, elle doit s'assurer de bien comprendre les enjeux et l'impact de la participation des différents acteurs à travers le processus puisque plusieurs études ont démontré que la participation a un effet positif sur la productivité (Levine & Tyson, 1992). La participation devient donc le moteur du développement des organisations et elle devient un facteur de succès important dans l'adoption de ces organisations du travail.

On peut définir la participation comme la volonté d'un acteur de participer au développement de l'entreprise dans un esprit de collaboration, ce qui implique que chaque partie doit retirer un bénéfice de cette participation et que ce bénéfice doit être supérieur à ce qu'il pourrait obtenir individuellement. (Cooke, 1994; Kochan-Osterman, 1994; Walton et Mckersie, 1965). En ce qui concerne les nouvelles formes d'organisation du travail, nous comprenons que l'adoption de ces pratiques devienne souvent nécessaire pour la survie de l'entreprise ce qui devient un incitatif important à la participation. Toutefois, la participation des acteurs peut se faire à différents niveaux et comme il s'agit d'un facteur qui favorise l'optimisation des pratiques, il importe d'approfondir notre analyse. Pour y arriver, nous avons fait ressortir de la littérature les possibilités de participation de cinq groupes d'acteurs différents soit : la haute direction, la direction locale, les cadres, la participation syndicale et la participation directe des employés.

1.2.3 La participation de la haute direction

Comme le but des systèmes de participation est l'amélioration de la qualité, l'engagement, la qualité de vie au travail et la flexibilité de la main-d'œuvre, la haute direction des organisations a avantage à adopter les nouvelles pratiques de gestion pour revoir les façons de faire et créer de nouvelles opportunités (Brett et Hammer, 1991). Le marché a changé et les organisations doivent elles aussi changer. Ainsi, comme facteur de succès à la participation, la haute direction doit démontrer son entière collaboration et mettre à profit ses ressources pour aider les entreprises (Osterman, 1994). D'ailleurs, il a été démontré que les entreprises faisant partie d'une grande organisation auront accès à plus de ressources et seront davantage impliquées dans les programmes de participation (DiMaggio et al., 1983). Finalement, l'importance de la participation de la haute direction se réfère à sa volonté de mener à bien le projet et de supporter les autres acteurs en décentralisant certaines parties du processus de décision pour privilégier l'autonomie des protagonistes (Lapointe, 1995).

1.2.4 La participation et attitude de la direction locale

Avec l'appui de la haute direction, la direction locale des entreprises constitue nécessairement un rôle clé dans l'implantation et le suivi des nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, les valeurs de la direction sont un déterminant important des pratiques de ressources humaines (Kochan, Katz et Mckersie, 1986). Tout comme la haute direction, la direction locale est directement reliée à l'entreprise et elle a le devoir de supporter et fournir les outils nécessaires aux équipes de travail dans le développement et le maintien de l'organisation du travail. Les directions d'entreprises retirent un bénéfice des programmes de participation et plusieurs études démontrent qu'il y a des indications que ces programmes font augmenter l'identification que les employés ont pour leur entreprise et pour les stratégies qu'elles poursuivent pour être

plus compétitive (Blumberg et al., 1977; Verma et Mckersie, 1987). La direction locale joue un rôle décisif puisqu'elle est souvent à l'origine du projet et elle exerce un leadership très fort en tant que principal porteur du projet. D'ailleurs une étude effectuée chez Perkins par Lapointe (1995) a démontré que l'acharnement de la direction locale à poursuivre la réorganisation du travail a été invoqué comme facteur de maintien de l'expérience. D'ailleurs, plusieurs recherches confirment que les valeurs et les attitudes patronales à l'égard des syndicats ont une incidence sur la mise en œuvre de la coopération patronale-syndicale qui peut influencer l'organisation du travail (Bourque, 1999; Bushe, 1988; Cooke, 1990; Cutcher-Gershenfeld; Kochan et Verma, 1991; Kochan, Katz et Mckersie, 1986; Murray et al., 1996a; Osterman, 1994). En effet, une étude a démontré que « une forte majorité des représentants syndicaux interrogés en 1994 et 1995 font également état de l'ouverture manifestée par les employeurs à l'implication syndicale dans la gestion de l'organisation du travail, ce qui semble confirmer que les attitudes patronales envers le syndicat ont une influence sur les modalités d'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail » (Bourque, 1999 : p. 147), ce qui vient appuyer les études de Murray et al. (1996a) et de Walton, Cutcher-Gershenfeld et Mckersie (1994). Dans le même ordre d'idée, cette même étude a fait ressortir que la perception syndicale d'un désengagement de la direction face aux structures de gestion conjointe de l'organisation du travail aurait conduit, dans un des cas étudiés, au plafonnement de la participation syndicale à la réorganisation du travail (Bourque, 1999).

Ainsi, la participation de la direction locale s'avère un facteur important de succès au niveau de sa capacité à réunir son équipe et de l'inciter à rencontrer les objectifs de développement dans un climat de confiance et de créativité (Lapointe, 1995).

1.2.5 La participation des cadres

Dans la littérature, la participation des cadres est souvent considérée comme un facteur majeur dans la réussite de la réorganisation du travail. En effet, les cadres occupent une position stratégique dans l'entreprise, dans la mesure où ils dirigent et coordonnent le travail des salariés (Lapointe, 1995). Ainsi, tout accroissement d'autonomie parmi les salariés ainsi que toute délégation de responsabilités et de pouvoirs en leur direction remettent inévitablement en question le rôle traditionnel des cadres qui peuvent résister ou au contraire accepter un nouveau rôle d'animateur et de personne-ressource. D'ailleurs, comme il a été discuté précédemment, les employés qui participent à des programmes de participation cherchent à vouloir participer davantage dans le processus de décision ce qui influence directement le travail des cadres (Kochan, Katz et Moyer, 1984). Ainsi, il arrive souvent que leur fonction soit tout simplement remise en question et leur poste carrément aboli (Lapointe, 1995). Cette problématique est souvent critique dans le succès des démarches de réorganisation comme le confirme la recherche de Bourque (1999 : p. 152) : « deux syndicats avaient conclu en 1992 et en 1993 des ententes sur le travail en équipe, mais les représentants syndicaux ... estiment que les contremaîtres se sont montrés réticents au partage de leur autorité et ont fait obstacle au développement des équipes de travail ».

Les nouvelles formes d'organisation du travail entraînent presque toujours une réduction plus ou moins prononcée du nombre de cadres (Lapointe, 1995). Par exemple, l'implantation du travail en équipe à l'établissement de santé Robert-Giffard s'est traduite par une sélection basée sur l'évaluation des cadres quant à leur capacité à contribuer à la réussite de la réorganisation et dans certains cas, les cadres alors en place ont été remplacés par des nouveaux mieux qualifiés pour remplir le nouveau rôle qui leur était assigné. De même, dans le processus privilégié par l'Hôtellerie de Sherbrooke, une lettre d'entente signée avant de débiter l'implantation du travail d'équipe avait pour objectif l'élimination du plus grand nombre possible de cadres (Lapointe, 1995).

Conséquemment, nous sommes à même de constater la fragilité des postes cadres dans les organisations lors de l'implantation et le maintient de nouvelles formes d'organisation du travail. Cette problématique donne de l'importance à la participation des cadres comme facteur de succès à la démarche puisque la possibilité d'élimination de postes va nécessairement nuire à la collaboration et à l'efficacité des équipes de travail.

1.2.6 La participation syndicale

La participation du syndicat est probablement la dimension la plus présente dans la revue de littérature et qui incontestablement peut avoir un impact direct sur le succès d'une démarche d'organisation du travail. En effet, de par sa nature de représentant collectifs des salariés, les syndicats ont tendance à résister aux démarches proposées par la direction puisqu'ils perçoivent les programmes de participation comme une menace à leur raison d'être (Eiger, 1989). Ainsi, des études montrent que la participation du syndicat est plus grande lorsque les emplois sont menacés et que leur perception est basée sur le fait qu'il n'y a pas d'autre alternative (Cappelli et al., 1985). Cette opposition est souvent fondée sur une crainte car l'implantation de nouveaux programmes implique un changement de règles (Kochan et al., 1986; Cappelli, 1989). Toutefois, dans certains cas, des études ont démontré qu'un syndicat qui est en position de force ne craint pas son implication dans les programmes de participation car son leadership assurera la confiance de ses membres et ils reconnaîtront le syndicat comme le représentant de leurs intérêts dans la démarche (Burton, 1987 ; Verma et Mckensie, 1987, Lévesque et al., 1996). Compte tenu que les stratégies syndicales peuvent jouer un rôle significatif dans l'implantation des programmes de participation et dans le but de bien comprendre les enjeux de la participation syndicale, nous allons nous pencher sur le rôle que joue le syndicat dans les nouvelles formes d'organisation du travail, principalement à l'intérieur des équipes de travail qui ont été étudiées pour les fins de cette recherche.

Comme nous l'avons déjà souligné, la participation syndicale vis-à-vis l'implantation des équipes de travail dans le modèle socio-technique et le modèle japonais de production allégée est nécessaire pour assurer le succès de l'exercice (Appelbaum et Batt, 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). En effet, dans ces modèles la collaboration entre la direction et les travailleurs implique que le syndicat est représenté à tous les niveaux de prises de décisions, tant stratégiques, opérationnelles que tactiques (Appelbaum et Batt, 1994). Un auteur écrit à ce sujet: « The fullest development of socio-technical systems theory might only be possible where unions and management are both present and both willing to work jointly towards fundamental change » (Mansell, 1987: p. 13). Ainsi, dans ce modèle et dans le modèle du « lean production », la participation syndicale s'avère un facteur de succès important puisqu'il facilite la cohésion entre les relations patronales-syndicales en vue d'atteindre les objectifs fixés. D'ailleurs, certains auteurs avancent que les plus grands succès reliés au travail d'équipe se sont déroulés dans des entreprises syndiquées (Appelbaum et Batt, 1994). Toutefois, il ne faut pas perdre de vue l'idée que la participation syndicale s'inscrit dans une démarche d'interaction entre les acteurs et que les conflits existent aussi dans une perspective de travail en équipe (Cohen-Rosenthal, 1997). Finalement, la littérature suggère que la participation syndicale dans le modèle socio-technique est plus critique que dans le modèle de production allégée où la place du syndicat n'est pas aussi claire (Wells, 1992).

Bien que la participation syndicale comporte plusieurs avantages lors d'une réorganisation du travail, plusieurs syndicats demeurent réticents face à ces nouvelles initiatives (Eiger, 1989). Selon Appelbaum et Batt (1994), les équipes de travail se retrouvent en majorité dans les entreprises syndiquées qui ont implanté un processus de coopération patronale-syndicale. La coopération patronale-syndicale conduit à de nouveaux arrangements institutionnels qui modifient la relation entre les parties et favorisent l'organisation du travail. En effet, la gestion conjointe des changements organisationnels fait du syndicat un partenaire dans la prise de décisions sur des

questions traditionnellement comprises dans les droits de gérance (Grant et Lévesque, 1997).

Malgré tout, il existe deux conceptions divergentes quant à la participation du syndicat dans les programmes de réorganisation (Sharpe, 1995). En effet, comme nous l'avons expliqué, les syndicats peuvent considérer les nouvelles formes d'organisation du travail comme un outil leur permettant de développer et consolider les intérêts et les besoins de leurs membres (Goll et Johnson, 1997). Toutefois, les réticences peuvent s'intensifier lorsque le syndicat perçoit les réorganisations comme l'initiative de l'employeur qui impose des balises (Sharpe, 1995). « The union's perception of the innovation as a treat or opportunity may be closely related to the strength of the union for two reasons: (1) weak unions are not very institutionnaly secure, and may prone to interpret change defensively, while strong unions secure in their positions, may feel no need to defend their status or influence; and (2) management may attempt to use HRM reform as a means of further weakening an already weak union, while management may not want to risk a major confrontation by using such tactics against strong union » (Kisilos et Reshef, 1997: p.642). Cette perception syndicale peut nécessairement avoir un impact sur les relations de travail dans une entreprise et la présence de griefs est souvent utilisée comme un bon indicateur du climat des relations du travail (Dastmalchain et Ignace, 1990 ; Gandz et David, 1989 ; Gordon et Sandra ; 1984)

Ainsi, le niveau de méfiance peut différer d'un syndicat à l'autre mais à la base, ils se méfient des motifs qui soutendent la démarche de l'employeur (Sharpe, 1995). « If the leaders advise members that supporting the innovation will result in downsizing, an unsafe work environment, and more stressful jobs, the members are less likely to support HRM reforms than if the leaders endorse them » (Kisilos et Reshef, 1997:p.642). De plus, les syndicats peuvent considérer que la mise sur pied des programmes de qualité comme un moyen de la direction pour affaiblir le syndicat, voire même son élimination (Goll et Johnson, 1997). Malgré tout, pour plusieurs auteurs, les tensions qui surviennent entre les travailleurs lors de l'implantation des changements organisationnels devraient inciter les employeurs à impliquer le syndicat, puisque leur

participation favorisait un milieu de travail plus dynamique (Cohen-Rosenthal, 1997). Des auteurs décrivent ainsi l'impact de la participation syndicale à la réorganisation du travail : « le pouvoir syndical se construit désormais sur son expertise dans l'organisation du travail, la qualité des produits et la gestion de l'entreprise. Il s'élabore autour de sa capacité de mobiliser les salariés, dont le savoir-faire et les capacités d'initiative sont devenus une ressource vitale pour l'entreprise. Le fait de les mettre à contribution de manière plus ou moins intense ou, tout au contraire, le refus de le faire, lorsque canalisés par le syndicat, lui procurent un pouvoir important pour peser fortement sur les décisions de la direction. Sa crédibilité auprès de ses membres et le fait qu'il possède le mandat de les défendre lui permettent d'exercer une influence considérable auprès de ceux-ci pour les inciter ou non à la participation » (Lapointe et Bélanger, 1996 : 297).

Si certains auteurs voient la participation syndicale comme un facteur bénéfique pour les deux parties, à l'opposé, d'autres auteurs affirment que la participation syndicale ne vient minimiser les tensions qu'en affaiblissant le pouvoir syndical. Selon Wells (1993), les innovations concernant la gestion des ressources humaines permettent d'atteindre des améliorations reliées à l'emploi mais toutefois, l'insatisfaction des travailleurs demeure et se traduit par un éternel conflit entre l'employeur et les employés. Pour cet auteur, malgré l'implication du syndicat et des travailleurs, le pouvoir hiérarchique demeure : « True, some of the trappings of hierarchy have been discarded: there are now « coordinators » instead of supervisors, punch clocks have been set aside in favour of peer pressure, and there is an air of equality in workers and managers using the same dining rooms, toilet and parking spaces » (Wells, 1993: p79). Pour les tenants de cette approche, la participation syndicale à la réorganisation du travail n'institue pas une véritable démocratisation des milieux de travail, car il n'y a pas de gain de pouvoir pour le syndicat et les employés comme le démontre cette citation : « HRM is not about increasing worker's power and unions power but about decreasing it in the name of the very competitiveness that is supposed to define the common goal motivating labour-management cooperation » (Wells, 1993 : p. 79).

Selon Wells (1993), les nouvelles formes d'organisation du travail viennent affaiblir le syndicat car elles privilégient la mise en place de mécanismes qui favorisent la collaboration directe avec les travailleurs comme les systèmes de résolution de conflits, la communication bidirectionnelle et le développement de politique de salaire et d'avantages sociaux. En résumé, certains auteurs voient dans le développement de nouvelles formes d'organisation du travail une opportunité pour les employeurs d'affaiblir le syndicat et de prendre un plus grand contrôle sur les travailleurs.

Les études consultées montrent que la participation du syndicat peut prendre des formes différentes d'une entreprise à l'autre. Toutefois, que la perception syndicale soit favorable ou non à l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail, il appert que les syndicats ont un rôle significatif à jouer dans l'entreprise ce qui donne de l'importance à leur participation. Bien que la nouvelle organisation du travail puisse affaiblir leur pouvoir, il n'en demeure pas moins que l'opposition du syndicat va nécessairement créer des zones de tensions et de conflits qui vont nécessairement nuire au développement et au bon fonctionnement de la démarche.

Quoi qu'il en soit, il n'en demeure pas moins que plusieurs recherches suggèrent que l'implication du syndicat favorise une meilleure productivité, une meilleure qualité des produits et des services, ainsi qu'un meilleur service à ses clients (Derstepanian, 2000). Selon la stratégie d'implication du syndicat, si la réorganisation du travail permet à l'employeur d'atteindre ses objectifs, le syndicat, quant à lui, pourra également atteindre ses propres objectifs (Eaton et Voos, 1992; Sharpe, 1995). En effet, l'implication syndicale aura tendance à fournir une meilleure démocratie entre les travailleurs et la direction, en assurant que les résultats retirés du travail en équipe comporteront des gains pour les salariés et l'employeur (Verma et McKersie, 1987). « La possibilité d'un syndicat d'être impliqué dans ces changements qui affectent directement les travailleurs et les travailleuses, et d'être reconnu sur ce point comme un interlocuteur collectif légitime constitue une forme concrète de la démocratie au travail » (Lévesque et al., 1996 : p.29). De Plus, selon Eaton et Voos (1992), la démocratie industrielle implique le droit à la liberté d'expression des travailleurs d'où l'importance

de pouvoir compter sur une organisation syndicale qui assure la défense des intérêts collectifs des travailleurs. L'importance de la participation syndicale peut dorénavant prendre tout son sens dans les nouvelles formes d'organisation du travail car le syndicat, qui est reconnu par l'employeur, pourra promouvoir la participation des travailleurs (Eaton et Voos, 1992, p. 33).

La participation syndicale peut en quelque sorte humaniser les lieux de travail tout en permettant aux employés d'avoir un meilleur contrôle sur le processus de mode de production en utilisant la voix collective comme le suggère cette citation « Unions may also play a second, more proactive role as the one institution which has the potential to bring the collective voice of the workforce into the participative or cooperative process. That is, the union can provide collective rather than individual input into the initial structuring and operation of the participation process, and which can serve as a check on management in a constructive way » (Eaton et Voos, 1992 : 33).

Conséquemment, la participation des syndicats dans l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail peut s'avérer stratégique pour les syndicats et elle s'inscrit facilement dans le discours syndical. En effet, l'implication des syndicats va nécessairement aider à fournir aux employés une protection contre la perte d'emploi et une sécurité du revenu en réalisant les objectifs organisationnels désirés par l'employeur: « Collective bargaining agreements typically contain the requirement of « just cause » for discipline and discharge. Written protections against arbitrary treatment are enforced through the grievance procedure, providing the individual with protection against potential detrimental outcomes of his or her participation » (Eaton et Voos, 1992 : 27-28). Par la suite, le syndicat peut aussi soutenir les employés et prévenir des traitements arbitraires de la part de l'employeur : « Given contract clauses and grievance arbitration procedures, managers must have a legitimate reason for firing or otherwise disciplining a worker in unionized workplaces » (Eaton et Voos, 1992, p.28). Ainsi, nous comprenons que le syndicat peut retirer beaucoup d'avantages à participer conjointement à la démarche de l'employeur et qu'il peut même élargir son pouvoir et sa crédibilité face à ses membres. Il a aussi été démontré que les syndicats peuvent

percevoir une volonté de l'employeur de les éliminer et que dans certains cas, les nouvelles pratiques d'organisation du travail pouvaient affaiblir considérablement les assises syndicales. Toutefois, d'autres études ont démontré que la participation syndicale est un facteur de succès et que le syndicat doit transformer sa méfiance en une opportunité de développement pour ses membres et pour avoir un impact dans les décisions organisationnelles.

Comme le soulignent ces études, la participation syndicale est déterminante dans la démarche d'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail et tout comme la participation patronale, un engagement actif et soutenu des dirigeants patronaux et syndicaux est un déterminant important dans le développement et le maintien des expériences d'organisation du travail (Eaton, 1994).

1.2.7 La participation des employés

Plusieurs études ont démontré que la participation accrue des travailleurs à l'intérieur du processus de changement organisationnel conduit à une amélioration significative de l'état des relations de travail et par le fait même favorise le succès des nouvelles forme d'organisation du travail (Bourque, 1999; Maschino, 1995; Appelbaum et Batt, 1994; Cooke, 1990). En effet, le travail d'équipe favorise une meilleure circulation de l'information ce qui favorise une meilleure compréhension mutuelle des problèmes qui augmentent la préoccupation de l'employeur envers ses employés et inversement, celle des employés à l'égard de l'efficacité et de la rentabilité de l'entreprise (Eaton et Voos, 1992). De plus, les programmes de participation des employés requièrent que les travailleurs évoluent dans un groupe et décident de travailler ensemble pour solutionner des problèmes (Walton et al., 1985). Dans ce contexte, la contribution des travailleurs dans l'efficacité de l'organisation devient importante et la participation dans le processus de gestion est un véhicule efficace pour encourager et rendre utile leur contribution (Miles, 1975). De plus, plusieurs études

reconnaissent que les employés qui participent à de tels programmes cherchent à vouloir participer davantage dans le processus de décision.

Pour les travailleurs, la participation est reliée à l'engagement de la direction d'impliquer les employés dans un processus conjoint de prise de décisions qui amènera des bénéfices et l'amélioration des ressources humaines (Singer, 1978 ; Cooke, 1994). Pour les salariés, ces bénéfices peuvent être de deux types, soit intrinsèques et extrinsèques. Au niveau intrinsèque, les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent élargir les champs de compétences des individus et révolutionner leur travail en améliorant l'autonomie, la variété des tâches, la formation continue, la motivation, la satisfaction, etc. Du côté extrinsèque, ces formes d'organisation du travail peuvent apporter des améliorations significatives concernant les salaires, les avantages sociaux et la sécurité d'emploi.

La participation des employés est nécessairement importante pour les organisations mais elle l'est tout autant pour les travailleurs puisqu'elle est intrinsèquement valorisante (Cotton et al., 1988). L'implication des employés dans le processus de décision contribuerait à accroître la satisfaction au travail de même que la motivation des employés à l'égard des objectifs de l'entreprise (Cooke, 1994; Miller et Monge, 1986). Leur participation dans le travail d'équipe leur permettrait d'exprimer leurs connaissances, leur leadership, leur capacité créative et leurs compétences dans la résolution de problèmes (Cooke, 1994).

Généralement, les travailleurs qui évoluent à l'intérieur des équipes de travail estiment que leur travail est plus stimulant et qu'ils font un meilleur usage de leurs compétences et de leur créativité (Cordery, Mueller et Smith, 1991). Toutefois, certaines études ont démontré que les travailleurs pouvaient aussi ressentir un certain niveau de stress et d'anxiété en raison des plus grandes responsabilités qui leur sont confiées et de l'intensification du travail (Appelbaum et al., 1994; Klein, 1991; Bourque, 1999).

Comme nous pouvons le constater la participation des travailleurs est nécessairement un élément important des programmes de participation puisqu'ils sont à la base même de cette philosophie. Leur participation est nécessairement un facteur de succès puisqu'ils sont en mesure de partager leurs connaissances et expériences pour trouver de nouvelles façons d'opérer et rentabiliser davantage le processus d'opération (Eaton et Voos, 1992). À l'inverse, l'opposition de certains groupes d'employés peut venir nuire au développement des nouvelles formes d'organisation du travail en incitant les employés à mitiger leur participation dans les équipes et en incitant le syndicat à se retirer de la structure conjointe (Bourque, 1999). Conséquemment, les employés deviennent un acteur important dans la démarche de réorganisation puisque d'un côté leur participation fortifie la qualité des équipes de travail et de l'autre côté, leur opposition peut devenir un obstacle important à la démarche.

1.2.8 La communication

Nous pouvons définir la communication comme un partage d'information résultant de la transmission et de la réception de signaux ou de symboles. La communication joue en quelque sorte le rôle d'un lubrifiant à l'intérieur de la « machine » organisationnelle. C'est grâce à la communication que les individus et les unités au sein d'une organisation peuvent collaborer, se transmettre de l'information, prendre des décisions, se motiver et faire en sorte que chacun adopte le comportement voulu pour réaliser une vision, une mission et des objectifs communs (Bergeron, 1995). Conséquemment, la communication est un facteur important de succès dans la démarche de réorganisation puisqu'elle permet aux acteurs d'échanger de l'information pour faire avancer les projets. Ainsi, des communications fréquentes, empruntant différents véhicules, portant sur un grand nombre de sujets d'intérêt commun et s'adressant à tous, jouent un rôle majeur dans la réussite et la durabilité des innovations (Lapointe, 1995). Qu'elle soit formelle ou informelle, la communication est nécessaire lors de l'implantation et du suivi des nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, une

communication dans les deux sens est souvent considérée comme un gage de confiance et de franchise. C'est souvent la source de vitalité des programmes axés sur les équipes de travail. La communication peut se faire en dehors des sentiers battus tout en respectant les personnes impliquées. Elle doit considérer la culture de l'entreprise et elle prend tout son sens dans la façon dont elle est véhiculée (Laflamme, 1996). Une lacune dans la communication peut être fatale pour un programme de participation. En effet, on néglige fréquemment la communication y voyant une chose relativement facile. Or, elle représente probablement au contraire l'activité qui pose le plus de difficulté. Combien de fois n'entend-on pas des remarques du genre « ce n'est pas ce que je vous ai demandé, vous ne m'avez pas bien expliqué ce que vous vouliez ou je croyais m'être bien fait comprendre. La communication peut se faire de manière orale, écrite, non verbale ou symbolique (Bergeron, 1995). De façon orale, il peut s'agir de rencontre individuelle ou de groupe ou par téléphone; contrairement à la façon écrite ou nous utilisons des lettres, des notes de service, des présentations sur papier ou des communiqués. La communication peut aussi être non verbale par les mouvements du corps, le regard, les gestes ou symboliques liées à la superficie des bureaux par exemple. Qu'elle soit orale ou écrite, la communication mérite une attention particulière afin de bien faire comprendre les objectifs organisationnels et les moyens utilisés pour y arriver (Lapointe, 1995).

En résumé, pour les fins de notre recherche, il est important de faire ressortir que les nouvelles formes d'organisation du travail doivent être parallèlement soutenues par une communication efficace pour favoriser le succès de la démarche. En effet, l'identification au groupe de travail, la cohésion et l'initiative sont critiques à l'implantation et au succès des programmes de participation (Goodman et White, 1980).

1.2.9 L'existence d'un mécanisme conjoint de concertation et de consultation

La transformation préalable des relations du travail est un facteur crucial pour le succès et la durabilité des innovations comme il a été démontré dans la recherche de Lapointe (1995) où les cinq entreprises étudiées accordaient une très grande importance à cet aspect. En effet, la mise en œuvre de relations patronales-syndicales plus coopératives a tendance à provoquer des changements dans la négociation collective. La réorganisation du travail ouvre la voie à une approche plus intégrative de la négociation qui amène les partis à délaisser les tactiques axées sur l'affrontement au profit des méthodes axées sur la résolution de problèmes (Grant et Lévesque, 1997). Comme nous l'avons vu précédemment, la transformation des relations de travail peut en quelque sorte sécuriser les acteurs et assurer une certaine cohésion dans la démarche. Ainsi, l'approche des transformations par le biais des relations du travail apporte une différence entre les nouvelles formes d'organisation du travail et les anciennes méthodes comme le taylorisme par exemple. Ce nouveau phénomène confère une certaine profondeur à la réorganisation dans la mesure où son introduction et son développement exigent des pourparlers, voire des négociations formelles, entre la direction et le syndicat (Lapointe, 1995). Ces démarches conjointes portent maintenant sur la mise en place d'un nouveau compromis définissant les règles du jeu, les pouvoirs, les droits, les responsabilités et le partage des gains de la réorganisation. En d'autres mots, la transformation préalable aux changements organisationnels des relations de travail vient par le biais d'une bonne communication, mettre en place des dispositions qui soutiendront le processus d'implantation en exposant les garanties désirées par les participants (Lapointe, 1995).

Par exemple, l'étude précitée de Lapointe (1995) montre que chez GM, ce facteur a été mentionné avec beaucoup d'insistance tant par la direction que par les représentants syndicaux en l'associant directement au succès de la réorganisation et à sa possibilité de blocage. Les parties ont été tellement convaincues de l'importance de ce facteur qu'elles avaient entrepris une démarche de renouvellement des relations de travail pour éliminer le blocage. De plus, chez Hydro-Québec, la nouvelle forme

d'organisation du travail qui avait été implantée à la seule initiative de la direction, a subi, trois ans plus tard, l'assaut d'un boycott syndical qui aurait pu s'avérer fatal n'eût été la conclusion d'une entente de partenariat transformant les relations du travail et associant le syndicat à toutes les phases et à tous les niveaux du programme (Lapointe, 1995). Ainsi, les relations de travail deviennent un facteur de succès important puisque comme nous l'avons constaté, la négligence à ce niveau peut occasionner un échec temporaire ou définitif. Les ententes négociées s'avèrent donc un bon moyen de mettre en place des mécanismes qui reflètent bien les intentions des parties et leur intégration dans le processus.

Ainsi, nous pouvons constater qu'une transformation préalable des relations de travail est importante et nécessite la mise en place d'un mécanisme conjoint de concertation et de consultation pour appuyer et favoriser le succès de l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail (Bourque, 1999). En effet, certaines études de cas font ressortir l'existence de structures de coopération patronale-syndicale parallèles à la négociation collective durant la phase d'expérimentation de nouvelles formes d'organisation du travail dans les milieux syndiqués (Bushe, 1988; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Harrisson et Laplante, 1994; Maschino, Morissette et Turcot, 1995; Miller, Humphreys et Zeller, 1997). En effet, ces structures parallèles viennent en quelque sorte institutionnaliser la coopération patronale-syndicale en intégrant ces mécanismes à la démarche d'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Miller, Humphreys et Zeller, 1997; Verma et Cutcher-Gershenfeld, 1993).

Ces mécanismes de concertation et de consultation visent à intégrer rapidement à la convention collective les changements nécessaires découlant de la réorganisation du travail en favorisant la flexibilité de la convention collective par une approche de négociation continue. Par exemple, plusieurs études démontrent que la réorganisation du travail se traduit par une modification de la convention collective concernant la définition des tâches, la classification des emplois, les mouvements de main-d'œuvre et les formes de rémunération basées sur les qualifications ou les résultats économiques

(Bourque, 1995; Bourque et Rioux, 1994; Cappelli et Mckersie, 1987; Chaykowki et Verma, 1992; Katz et Keefe, 1992). De façon générale, les premiers accords collectifs sur la participation patronale-syndicale à la gestion de l'organisation du travail se font sous forme de lettre d'entente et sont par la suite intégrés à la convention collective (Bourque, 1999), ce qui vient formaliser et institutionnaliser la démarche conjointe (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Miller, Humphreys et Zeller, 1997).

Dans les études de cas menées par Bourque (1999) dans des entreprises des secteurs de la métallurgie et des pâtes et papier, ce sont souvent les clauses de protection des emplois qui sont au cœur des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail. En effet, ces clauses cherchent à minimiser les réductions possibles de personnel en intégrant dans la convention collective des dispositions qui favorisent la protection des emplois concernant les dispositifs de rappel, la protection contre les mises à pied découlant de la réorganisation et l'atténuation des effets de l'assurance-chômage et de la sous-traitance (Bourque, 1999). Conséquemment, de telles politiques de garantie d'emploi peuvent constituer une condition quasi-incontournable lors de l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail. L'absence de telles politiques peut faire l'objet de controverses de la part des employés et du syndicat et ils deviennent réticents à participer compte tenu de l'incertitude quant à l'évolution du nombre et du statut des emplois (Lapointe, 1995). De manière générale, et conformément à la recherche de Lapointe (1995), il est possible d'affirmer qu'en l'absence de garantie que la réorganisation n'entraînera pas de mises à pied, et sans engagement ferme de la part de la direction à tout mettre en œuvre pour protéger les emplois, le succès et la durabilité des innovations sont fortement compromis (Lapointe, 1995; Le Louarn, 1990). Toutefois, lorsque des licenciements sont inévitables, les entreprises vont chercher à minimiser l'impact des pertes d'emplois en recourant à des programmes de départ volontaire ou par d'autres moyens pour garder le plus grand nombre d'employés en donnant de la formation par exemple (Le Louarn, 1990).

Finalement, ce processus parallèle de négociation amène souvent les parties à se faire davantage confiance mutuellement et dans certains cas, favorise la transparence

économique de la part de la direction en présentant au syndicat des données relatives aux états financiers et aux clients (Bourque, 1999). De plus, à l'intérieur de cette démarche, les partis ont tendance à négocier des ententes de paix industrielle de longue durée qui se caractérisent par une renonciation contractuelle à la grève et au lock-out pour une période excédant la durée de la convention collective (Bourque, 1999). Cette négociation en continu et l'intensification de la coopération patronale-syndicale viennent atténuer les situations problématiques que peut engendrer une démarche de réorganisation du travail. Ainsi, cet aspect vient appuyer les auteurs qui affirment que les décisions unilatérales de la direction, le non-respect des ententes négociées, le déficit de confiance entre les parties et les réductions de personnel accroissent les tensions entre les parties et ont un effet démobilisateur sur les employés et le syndicat (Bourque, 1999; Bushe, 1988; Cooke, 1990; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991).

1.2.10 La formation

Une autre activité des ressources humaines qui est liée aux changements dans l'organisation du travail et qui se veut un facteur de succès est la formation qui est dispensée aux acteurs du changement. D'une part, l'évolution rapide de la technologie qui est souvent intégrée dans la démarche exige de constamment mettre à jour les connaissances des employés. De plus, l'enrichissement des tâches et le travail d'équipe obligent les employés à acquérir de nouvelles compétences et le développement de nouvelles aptitudes comme les relations interpersonnelles, la communication, le leadership, la résolution de problèmes et bien d'autres (Lapointe, 1995). D'ailleurs, plusieurs recherches démontrent que la réorganisation du travail se traduit généralement par des changements technologiques et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion de la production (Bourque, 1999; Cooke, 1990; Eaton et Voos, 1992; Murray et al., 1996a; Osterman, 1994; Tremblay et al., 1995). Par exemple, dans une étude de Bourque (1999), certaines entreprises ont procédé au décroisement de certains métiers pour acquérir plus de flexibilité et une prime à la formation a même été implantée.

Comme nous l'avons exposé précédemment, le travail en équipe nécessite une plus grande polyvalence de la part des employés puisqu'ils sont appelés à occuper plusieurs différents postes et un manque de formation ne pourrait que nuire au développement des équipes de travail et provoquerait un ralentissement dans l'atteinte des objectifs (Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Le Louarn, 1990).

1.2.11 L'amélioration des conditions de travail

Les nouvelles formes d'organisation du travail vont avoir un impact sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui chercheront à intéresser les employés afin de susciter leur intérêt vis-à-vis la démarche d'amélioration et ainsi favoriser leur participation. Dans cette optique, l'amélioration du contenu du travail et de ses conditions constitue un facteur d'une importance majeure que nous pouvons rencontrer dans tous les milieux (Lapointe, 1995). Que ce soit par l'élargissement des tâches ou l'implantation de nouveaux programmes participatifs, l'amélioration dans les conditions de travail est souvent considérée comme un gage de pérennité de la réorganisation (Lapointe, 1995).

Ainsi, les nouvelles méthodes de rémunération comme la rémunération basée sur les compétences ou la participation des travailleurs aux résultats financiers de l'entreprise sont des facteurs qui peuvent contribuer au succès des programmes de réorganisation du travail (Cooke, 1994). Ces nouvelles pratiques de GRH sont axées sur le partage des profits dont l'employé peut bénéficier suite aux gains obtenus par l'implantation des équipes de travail (Eaton et Voos, 1992).

Outre ces facteurs, les réorganisations donnent lieu à des changements dans les pratiques liées à l'embauche. En effet, l'entreprise devra dorénavant recruter, sélectionner et accueillir des travailleuses et des travailleurs qui adhèrent aux orientations mises en place (Laflamme, 1996). Les entreprises revoient à la hausse les

critères de sélection de manière à recruter de la main d'œuvre plus polyvalente et plus qualifiée que par le passé (Bourbonnais et Gosselin, 1988).

D'autres facteurs sont aussi reliés au succès des nouvelles formes d'organisation du travail. Par exemple, des facteurs comme la conception et l'appropriation autonomes des changements peuvent aussi favoriser l'implantation des nouveaux systèmes puisque la recherche de Lapointe (1995) a fait ressortir que certains intervenants ont mentionné qu'il fallait se méfier des programmes faits à l'avance et qu'il était préférable de construire des programmes spécifiques à chaque milieu de travail et les enrichir, si nécessaire, avec des éléments jugés pertinents en provenance des programmes extérieurs.

En résumé, nous sommes à même de constater que les nouvelles formes d'organisation du travail sont constituées par une multitude de facteurs qui peuvent être influencés par l'environnement externe et interne de même que par les acteurs des organisations. L'évaluation des ces facteurs ainsi que l'importance accordée à chacun peut faire d'une nouvelle forme d'organisation du travail un succès, ou tout simplement un échec qui peut affecter la compétitivité de l'entreprise voire même sa disparition.

CONCLUSION

Comme nous avons pu le constater dans la revue de littérature, les organisations d'aujourd'hui doivent faire face à de nombreux défis qui lui sont imposés à travers son contexte interne et externe. Dans la plupart des cas, l'économie constitue sans doute le principal élément qui incite les gestionnaires à apporter des changements à leur organisation, au milieu de travail et aux méthodes de travail utilisées. De plus, l'objectif premier de toute entreprise est de réaliser des bénéfices par l'entremise de ses ressources humaines, financières, naturelles, physiques et technologiques, le tout en mettant en place des objectifs solides qui assurera la place de celle-ci sur le marché (Bergeron,

1995). Toutefois, les récents bouleversements sur les marchés ont forcé les entreprises à apprendre à mieux utiliser leurs ressources naturelles, financières et physiques. Elles doivent maintenant recourir à la créativité de leurs ressources humaines pour trouver de meilleures façons de mobiliser leurs employés, d'organiser leurs activités, de structurer leur organisation dans le but de résoudre des problèmes complexes.

Dorénavant, les formes d'organisation du travail inspirées du taylorisme sont dépassées et ne répondent plus aux besoins des entreprises pour améliorer la production. Pour ces raisons, les organisations ont développé de nouvelles formes d'organisation du travail qui visent à favoriser la participation des travailleurs et l'intégration de ceux-ci dans le processus de production. La revue de littérature nous a permis de faire ressortir certaines formes que pouvait prendre l'organisation du travail tout en démontrant l'importance qu'elles ont prise dans les entreprises. Ainsi, bien que les équipes de travail s'avèrent la forme d'organisation du travail la plus poussée du point de vue de l'implication des salariés dans la gestion de leur travail, d'autres formes d'organisation du travail comme les cercles de qualité peuvent renouveler les méthodes de gestion des organisations.

Au surplus, cette revue de littérature nous a fait prendre conscience de la complexité de ces programmes qui sont caractérisés par l'interaction des différents acteurs dans des contextes sans cesse changeant. Conséquemment, lorsqu'une entreprise décide de se lancer dans une démarche de réorganisation, elle doit nécessairement reconnaître cette problématique et faire une analyse des facteurs qui peuvent nuire ou favoriser l'implantation et le suivi de telles formes d'organisation du travail.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL, HYPOTHÈSES DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Dans le premier chapitre, nous vous avons présenté les différents modèles concernant les nouvelles formes d'organisation du travail et nous avons fait ressortir de la littérature les facteurs qui sont susceptibles de favoriser le succès ou l'échec de ces nouvelles formes d'organisation. Dans ce chapitre et ce, pour bien cerner la problématique qui touche notre étude de cas, nous débiterons en faisant un historique de l'organisation sous étude. De plus, nous préciserons le processus d'organisation du travail qui a été privilégié dans cette entreprise, ce qui nous permettra de mieux le situer en fonction des formes d'organisation du travail qui ont été discutées dans la revue de littérature. Par la suite, en se basant sur la littérature analysée au chapitre précédent, nous développerons un cadre d'analyse cohérent qui visera à intégrer les divers concepts pertinents à l'étude de notre problématique. Notre modèle et ces concepts seront ensuite présentés sous une forme opérationnelle, ce qui nous conduira à la formulation de nos hypothèses que cette recherche visera à vérifier à l'aide des données recueillies. Finalement, nous aborderons la méthodologie qui a été privilégiée et qui sera utilisée pour opérationnaliser notre recherche.

2.1 PORTRAIT DE L'ENTREPRISE SOUS ÉTUDE

La présente section a comme objectif de tracer le portrait général d'une entreprise syndiquée du secteur de la métallurgie, l'usine « Les Poudres métalliques du Québec » (ci après appelée QMP). Cette entreprise est située dans la région de Sorel-Tracy, région où les employés syndiqués ont longtemps été reconnus pour leur militantisme. À titre d'exemple, en juin 1979, 7000 travailleurs de la région étaient en grève et les relations de travail dans plusieurs entreprises de la région étaient alors rigides et tendues. Pour les fins de cette recherche, nous tenterons de dégager

l'évolution des relations patronales-syndicales chez QMP à travers l'évolution de l'entreprise et les différents processus d'innovations organisationnels entrepris par la compagnie pour répondre aux transformations du marché.

2.1.1 Caractéristiques de l'usine

L'usine de QMP a été inaugurée en 1968. Tout comme Québec Fer et Titane (ci après nommée QIT) qui est une autre entreprise de la région produisant le métal liquide nécessaire à la production de QMP, elle est alors propriété de Kennecott Corporation. Aujourd'hui, QMP et QIT appartiennent à Rio Tinto Zinc (RTZ), une des plus grandes corporations de minéraux et de métaux au monde. Ce nouveau lien entre les entreprises du groupe RTZ permet à QMP d'accéder à la fois aux ressources de QIT et de Rio Tinto, soit au niveau de l'alimentation en métal liquide, en équipement, en expertise en ressources financières et en accès au réseau mondial de distribution et de vente. Cette dynamique a permis à QMP de croître et de pénétrer un marché en expansion.

En 2003, QMP demeure un important manufacturier de poudres de fer et d'acier et ses ventes sont distribuées dans plus de 25 pays dans le monde. Sur les marchés, l'entreprise est reconnue comme un fournisseur international et est devenue au fil des années un producteur de choix dans le domaine des poudres de fer et des poudres d'acier. Ses produits sont entre autre utilisés pour la fabrication de pièces métalliques pour l'industrie automobile, pour les appareils ménagers, l'outillage électrique, l'outillage de jardin, la soudure, l'alliage, la photocopie et même l'industrie alimentaire. Les différents grades de poudres sont produits à partir de la fonte liquide provenant de QIT et après plusieurs étapes de transformations en passant par l'atomisation et les mélangeurs, QMP est en mesure d'expédier à ses clients plus de 800 types de poudres différentes.

Depuis 1990, l'entreprise est parvenue à un accroissement important de sa capacité de production en l'augmentant de 200% pour un total de 218 000 tonnes par année. Comme nous pouvons le constater, la métallurgie de la poudre repose sur l'importance des nouvelles technologies et pour atteindre ses objectifs, QMP doit s'assurer de recruter des travailleurs avec une grande expertise puisqu'ils auront à travailler avec de l'équipement sophistiqué. En 2003, l'entreprise compte environ 500 employés, dont 250 syndiqués faisant partie du syndicat local 7493 des Métallurgistes-unis d'amérique. QMP possède également une deuxième usine à Mönchengladbach, en Allemagne, qui assure une distribution de ses poudres sur le marché européen. De plus, la compagnie possède des bureaux de vente internationaux aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, à Hong Kong et au Japon, ce qui lui permet également d'avoir un bon contact avec ses clients à travers le monde. Comme nous pouvons le constater, QMP est une entreprise d'envergure qui a accès à de nombreuses ressources. Cette caractéristique est souvent ressortie dans la littérature comme un facteur favorisant la présence de nouvelles formes d'organisation du travail (Osterman 1994, Lapointe 1995, Eaton et Voos, 1991).

2.1.2 Les innovations organisationnelles et les relations de travail chez QMP

2.1.2 i) 1968-1991 période pré-innovation

À ses débuts, comme l'entreprise est une filiale de QIT, l'état des relations de travail dépendait grandement du climat existant chez QIT. Conséquemment, les relations de travail furent bâties à partir d'une culture d'affrontements et de rapports de force qui à quelques reprises se sont traduits par la mise en place de moyens de pressions allant même jusqu'à des grèves illégales. En effet, QMP a connu une grève légale en 1984 et une grève illégale de deux semaines en 1988. Ainsi, durant cette période, les relations de travail dans l'entreprise sont tendues mais elles demeurent néanmoins stables. L'entreprise tente de maîtriser son processus de production qui requiert une

expertise importante et les innovations de travail lors de cette période sont plus modestes et surtout axées sur la capacité de production de l'usine.

2.1.2 ii) 1992-1994 : La réorganisation du travail et les débuts de la qualité totale

En 1992, pour répondre à la mondialisation des marchés, la compagnie tente une approche pour implanter un programme de qualité totale. À cette époque QMP reconnaît l'importance d'offrir un produit de qualité pour répondre aux besoins des clients et la qualité devient une préoccupation majeure dans le développement et la fabrication de ses produits. Durant cette période, l'entreprise réitère son objectif de produire des poudres de haute qualité pour aider leurs clients à fabriquer un produit de renommée et de qualité supérieure.

Au niveau syndical, il existe durant cette période une dissension au sein du syndicat et une partie de l'exécutif syndical en place à l'époque était opposée au projet de qualité totale de crainte de perdre des emplois dans le processus. Toutefois, l'opposition au sein de l'exécutif syndical est renversée lors de l'élection de 1993 et c'est à partir de cette période que les parties commencent à discuter des sujets entourant l'innovation et la réorganisation du travail. Ainsi, durant les négociations de 1993, les premières clauses qui furent négociées par le nouvel exécutif syndical ont été axées sur les garanties d'emploi et un programme de reconnaissance de l'amélioration continue qui tiendrait compte de leur participation.

Conséquemment, les deux parties s'entendent pour recourir à la participation d'un consultant (Concerpro) pour piloter le programme de reconnaissance. De plus, les parties ont négocié un plancher d'emploi et ils ont procédé à l'élaboration d'un contrat social qui était principalement axé sur une garantie concernant les mises à pied qui pourraient découler de la réorganisation du travail. Le syndicat s'est impliqué dans la mise en œuvre de ce contrat social et il a de plus participé aux présentations faites aux employés du programme de réorganisation du travail. D'autre part, un comité conjoint a

été mis en place pour développer un plan d'action et assurer le suivi des démarches conjointes d'organisation du travail.

Parallèlement aux ententes négociées, les parties décident d'implanter en 1993 des équipes de travail semi-autonomes, dont le but était d'assumer la gestion des opérations. Conséquemment, les superviseurs voient leur rôle changer et deviennent davantage des « coaches » qui guident les employés. Toutefois, la participation des travailleurs à l'intérieur de cette démarche demeure variable malgré la présence d'une entente qui la rend obligatoire. Mis à part un département spécifique, les équipes semi-autonomes fonctionnent bien et QMP obtient un taux de rejet de 0% durant cette année. Par les efforts de l'ensemble de son personnel, QMP devient en 1993 le premier producteur de poudres métalliques à être enregistré pour la norme ISO 9001.

2.1.2 iii) 1995-1998 : Le déclin

En 1995, la négociation collective a été effectuée selon la méthode de la négociation raisonnée. Cette démarche s'est soldée par un vote d'acceptation syndical à 91% démontrant la satisfaction des travailleurs. Cette même année, QMP devient le premier producteur de poudres métalliques au monde à être enregistré sur la norme QS-9000. De plus, c'est vers la fin de 1995, que démarre officiellement le programme de reconnaissance de l'amélioration continue (PRAC). Ce programme a été développé et proposé par le consultant Concerpro et sa philosophie repose sur le principe que les employés seront rémunérés pour atteindre les objectifs de production prévus au budget annuel. Le PRAC récompensait les employés pour les efforts déployés en vue de dépasser les objectifs et ce, sous forme de primes collectives versées aux employés en fonction de la progression d'indices de rendement calculés sur une base trimestrielle. À travers cette démarche, le syndicat a joué un rôle actif dans la mise en place de comités d'amélioration continue de la qualité en participant aux présentations du programme pour les employés, à l'implantation des équipes de travail dans tous les départements et à la création d'un comité pour l'implantation des équipes semi-autonomes.

Toutefois, le projet du PRAC a été remis en question suite à l'apparition en 1996, d'un conflit entre les parties en raison de coupures de postes dans un département. Ce conflit fut le point tournant du déclin de l'amélioration continue ce qui a fait tomber le programme d'amélioration continue et a entraîné la disparition des équipes de travail. Conséquemment, à partir de ce moment, les employés ont été démobilisés et les relations patronales syndicales se sont envenimées.

2.1.2 iv) 1998 : l'importance du partage des profits

Lors de la négociation de 1995, il avait été convenu de faire une réouverture de la convention collective en 1998 sur l'aspect monétaire. Suite aux problèmes rencontrés avec le PRAC, le syndicat a mis toutes ses énergies vers le partage de la richesse découlant des gains de productivité en demandant une bonification du programme de reconnaissance. L'objectif du syndicat était d'obtenir un meilleur contrôle des différents facteurs du programme et d'améliorer le montant du boni. Pour les offres finales, les parties se sont retrouvées en arbitrage après dix rencontres de négociation. Cet arbitrage a duré six mois et concernait l'insatisfaction de l'employeur face à la position syndicale qui incitait les travailleurs à refuser d'effectuer du temps supplémentaire. La décision de l'arbitre a été favorable à l'employeur et qualifiait de pratique illégale la position syndicale. Suite à l'arbitrage, l'insatisfaction des travailleurs et du syndicat demeurait inchangée tout comme la fragilité des relations patronales-syndicales. La participation des employés à l'organisation du travail s'est dissipée peu à peu en raison du boycott de la partie syndicale des différents comités conjoints. Pour faire des moyens de pression, les travailleurs ont utilisé le pouvoir accru qu'ils avaient acquis par le biais des équipes semi-autonomes. Toutefois, suite aux boycotts syndicaux, les superviseurs qui avaient vu leur travail devenir beaucoup plus bureaucratique, ont profité de l'occasion pour reprendre leur position hiérarchique qu'ils avaient eu peur de perdre avec les équipes semi-autonomes. Conséquemment, les équipes de travail ont cessé de fonctionner dans l'entreprise. Toutefois, le PRAC est demeuré en vigueur ainsi que les processus liés à l'élargissement des tâches, et ce malgré le fait que les équipes de travail ont été dissoutes.

2.1.2 v) 1999 : le bouleversement du marché

Vers la fin de l'année 1999, les parties ont relancé la discussion concernant l'amélioration continue. Cette démarche a favorisé l'amélioration des relations patronales-syndicales mais les expériences passées ont alimenté un climat de méfiance. Durant cette période, la situation de l'entreprise sur le marché devient de plus en plus critique puisque l'entreprise commence à gérer une période de décroissance des marges bénéficiaires. En effet, le prix de la poudre métallique a diminué sur le marché ce qui est venu remettre en cause la rentabilité de l'entreprise et par le fait même, la sécurité d'emploi. De plus, au même moment, GKN qui représente le plus gros client de QMP avec une consommation de 30% de sa capacité a décidé d'acheter Hogue, un des concurrents de QMP. Cette transaction fait perdre énormément de parts de marché à QMP et menace la survie de l'entreprise.

Conséquemment, en 1999, l'amélioration continue reprend tout son sens et les parties revoient leur position dans le but d'améliorer l'efficacité de l'usine en vue de réduire les coûts de production pour être plus compétitif sur le marché. Suite à une initiative patronale et « dans le but d'adapter le fonctionnement de l'entreprise aux nouvelles conditions du marché, QMP adopte l'approche de la Production à Valeur Ajoutée (PVA), approche qui a fait ses preuves dans plusieurs entreprises de classe mondiale ayant des problématiques similaires à QMP. Pour assurer le succès de l'implantation, QMP s'associe à la Société d'Experts-Conseils ProMainTech Inc. » (Info Impact-PVA, 20 février 2000).

La présentation du portrait de l'entreprise a pour but de bien cerner la problématique en vue de l'élaboration de notre question de recherche. Cette démarche représente une étape importante puisque notre travail de recherche consistera à faire une étude de cas sur des expériences de travail en équipe qui ont été vécues chez QMP depuis la fin de l'année 1999. Ces expériences de travail ont été construites autour du principe de la PVA qui représente une nouvelle forme d'organisation du travail comme nous le verrons plus loin dans ce chapitre. Comme on peut le constater, l'entreprise

sous étude a déjà eu recours à des formes d'organisation du travail qui ont été implicitement influencées par les acteurs de l'entreprise. Conséquemment, pour les fins de cette recherche, nous nous intéressons aux facteurs de succès ou d'échec qui peuvent influencer les nouvelles organisations du travail et ce, en analysant quatre démarches différentes d'équipes PVA qui ont été implantées chez QMP dans différents départements entre l'année 1999 et 2002.

2.2 LA DÉMARCHE AXÉE SUR LA PRODUCTION À VALEUR AJOUTÉE

On s'accorde pour dire que l'arrivée des fabricants japonais sur le marché nord-américain vers la fin des années 70, particulièrement Honda et Toyota dans l'industrie automobile et Sony dans l'électronique, avec le mouvement de qualité qu'ils ont provoqué, a amorcé le démantèlement de certaines notions profondément ancrées dans notre système, comme le mythe qu'une qualité supérieure doit être associée à un prix plus élevé, que la réduction des coûts passe par les économies d'échelle et que nous devons maintenir des stocks élevés pour faire face à la demande (Ministère de l'industrie et Commerce du Québec, 2001; Colin, 1996). De plus, le contexte économique et les besoins changeants des clients ont initié des actions privilégiant l'amélioration des processus qui préconisent l'élimination du gaspillage et la réduction des activités à non-valeur ajoutée (Dolan et al., 1995; Huxley et al., 1995; Colin, 1996; Hutchins, 1989, Appelbaum et Batt, 1994).

L'objectif visé par l'implantation du système de production à valeur ajoutée, est de doter l'organisation d'une grande flexibilité lui permettant de produire à l'unité, au prix de la production de masse, en s'ajustant rapidement aux goûts changeants des consommateurs (Dolan et al., 1995). En fait, le principe de la production à valeur ajoutée vise à intégrer le principe de production de masse que nous avons connu avec le taylorisme et le fordisme et le principe du juste à temps que nous retrouvons dans la fabrication artisanale. En effet, durant des décennies, les biens ont été fabriqués de

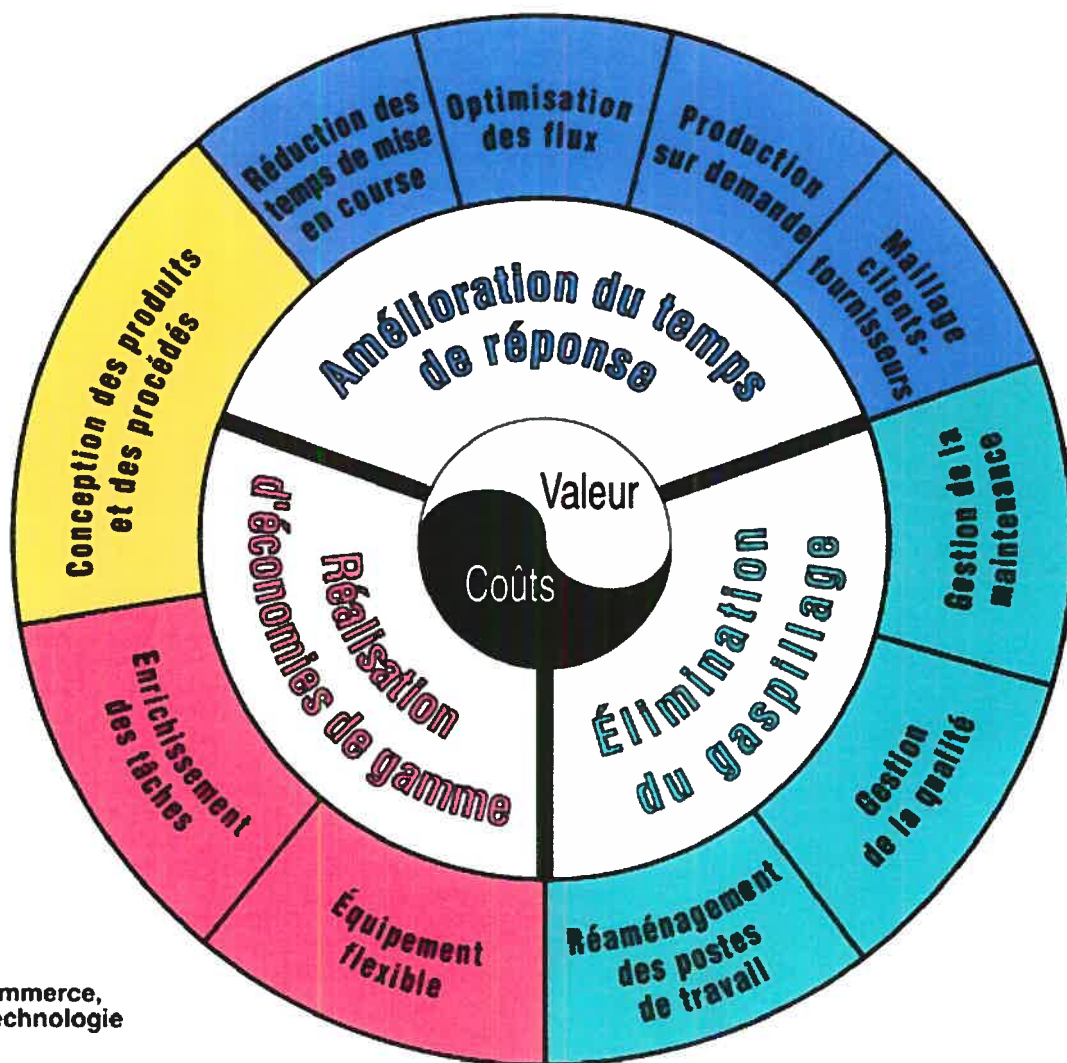
façon artisanale, c'est-à-dire par des gens très qualifiés qui utilisaient des outils flexibles et peu sophistiqués pour produire un à un des produits qui n'étaient pas identiques. Par la suite, l'orientation des entreprises était axée sur la production de masse où les entreprises fabriquaient peu de produits différents et les délais de production étaient de plusieurs semaines. Comme nous l'avons exposé précédemment, l'arrivée des nouvelles technologies a modifié l'orientation des entreprises qui se sont dirigées vers une production plus flexible pour élargir leurs marchés. Conséquemment, les compagnies fabriquaient différents produits avec la même machine et les délais de production ont été diminués de quelques jours. Comme en fait foi le tableau à l'annexe 1, la réalité d'aujourd'hui est que les entreprises doivent chercher à produire sur demande une variété de produits avec le plus petit nombre de machines, et ce, dans un délai de production très court (Ministère Industrie et Commerce du Québec, 2001, Business Week 21st century Capitalism, 2000)

La production à valeur ajoutée se veut donc une philosophie dont l'objectif est d'éliminer les pertes de tous les aspects de la production ainsi que de ses activités connexes pour produire uniquement ce qui est requis, quand c'est nécessaire et en quantité demandée. Il s'agit d'un « système intégré qui, à la manière d'un triangle comporte trois côtés : un aspect philosophique, un autre technologique et un dernier axé sur la gestion. La production à valeur ajoutée est par ailleurs centrée sur le côté humain, qui est l'élément clé de cette approche. La signification dépasse celle d'un ensemble de concepts, de techniques et de méthodes que l'on peut implanter par le commandement et le contrôle. Au contraire, ce système doit être adopté dans son entier, et non à la pièce, en misant sur la participation de tous, par la pratique quotidienne de l'amélioration continue (Ministère Industrie et Commerce du Québec, 2001 : p. 27). À travers cette démarche, il importe de se concentrer sur les activités à valeur ajoutée comme la transformation et les inspections plutôt que sur les activités à valeur non ajoutée comme le transport, les inspections, l'entreposage et les délais par exemple. Les activités à valeur ajoutée sont celles qui sont non nécessaires à la production d'un produit ou d'un service. Pour y arriver, la production à valeur ajoutée met l'accent sur l'amélioration du temps de réponse, l'élimination du gaspillage et les économies de gamme, comme nous

pouvons le constater plus bas sur la roulette PVA développée par le ministère de l'industrie et du commerce (Ministère de l'industrie et commerce, 2001; Rosenthal, 1992; Nakajima, 1989; Hiroyuki, 1989; William et Sandras, 1989)

FIGURE 1 : Roulette de la production à valeur ajoutée

LA PRODUCTION À VALEUR AJOUTÉE



L'amélioration du temps de réponse passe par la réduction des délais de conception et de développement de produits, des délais de fabrication et des délais de distribution. De son côté, le principe de l'élimination du gaspillage implique de mobiliser des ressources tandis que le principe d'économie de gamme sous-tend l'offre d'une variété de produits, en petite quantité, en réduisant les coûts (Rosenthal, 1992; Nakajima, 1989, Hiroyuki, 1989; William et Sandras, 1989).

Comme nous pouvons le constater la production à valeur ajoutée se veut une démarche qui s'inscrit dans les nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, cette approche a été inspirée du travail en équipe provenant du modèle japonais que nous avons présenté dans le chapitre 1 et il intègre les principes de juste à temps, du Kaizen et du Kanban (Dolan et al., 1995). De plus, cette approche tient compte des concepts présentés au premier chapitre en ce qui concerne l'enrichissement des tâches, la flexibilité organisationnelle et l'importance de la qualité. En vertu de cette approche, la participation de tous les acteurs est importante car les connaissances et les expertises de chacun sont nécessaires dans l'identification des activités à non-valeur ajoutée et dans la recherche de solutions en vue de leur élimination. Conséquemment, nous sommes en mesure de conclure que la production à valeur ajoutée est une nouvelle forme d'organisation du travail et cette forme d'organisation du travail nous servira d'assise dans l'étude des facteurs de succès ou d'échec de ces démarches.

2.3 QUESTION DE RECHERCHE

L'analyse de la littérature sur les nouvelles formes d'organisation du travail et les facteurs de succès ou d'échec qui les composent nous ont permis de cibler une problématique existante dans le domaine des relations industrielles. Par la suite, la présentation du contexte organisationnel du cas sous étude ainsi que la présentation de la

démarche axée sur la production à valeur ajoutée nous amènent à formuler la question de recherche suivante :

Quels sont les facteurs qui favorisent le succès ou l'échec de l'organisation du travail basée sur la production à valeur ajoutée dans le cas d'une entreprise métallurgique de la région de Sorel-Tracy?

2.4 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Pour les fins de cette recherche, les hypothèses représentent un énoncé qui anticipe une relation entre deux variables que nous allons vérifier à travers notre recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Conséquemment, l'élaboration de notre modèle nous permet maintenant de procéder à la formulation d'hypothèses dans le but de les vérifier empiriquement.

1) La participation du syndicat a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée

Cette hypothèse de recherche touche notre variable indépendante qui est la participation du syndicat dans la démarche d'implantation des équipes de production à valeur ajoutée de notre modèle d'analyse. Dans l'espèce, nous soumettons qu'une attitude favorable de la part du syndicat aura des effets positifs sur le succès de programmes de production à valeur ajoutée. D'ailleurs, plusieurs études démontrent que la participation syndicale est bénéfique et nécessaire pour assurer le succès des programmes de réorganisation du travail (Appelbaum et Batt, 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). En effet, cette participation favorise la collaboration entre la direction et les travailleurs et elle amène le syndicat à être représenté à tous les niveaux de prise de décisions tant stratégiques, opérationnels que tactiques (Appelbaum et Batt, 1994). Ainsi, ce facteur facilite la cohésion entre les relations patronales-syndicales en vue

d'atteindre les objectifs fixés tout en favorisant un milieu de travail dynamique qui est nécessaire à l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail (Cohen-Rosenthal, 1997). Cette coopération patronale-syndicale conduit à de nouveaux arrangements institutionnels qui modifient la relation entre les parties et favorisent l'organisation du travail (Grant et Lévesque, 1997). La participation du syndicat est importante puisqu'il a la capacité de mobiliser les salariés, dont le savoir-faire et les capacités d'initiative sont devenus une ressource vitale pour l'entreprise. Conséquemment, la participation syndicale peut peser fortement sur les décisions de la direction et sa crédibilité auprès de ses membres, dont il a le mandat de défendre les intérêts économiques et sociaux, lui permet d'exercer une influence considérable pour inciter ou non les employés à la participation (Lapointe et Bélanger, 1996). Ainsi, l'aval syndical devient un outil qui humanise les lieux de travail en permettant aux employés d'avoir un meilleur contrôle sur le processus de mode de production en utilisant la voix collective (Eaton et Voos, 1992). Finalement, plusieurs recherches suggèrent que la participation du syndicat favorise une meilleure productivité, une meilleure qualité des produits et des services, ainsi qu'un meilleur service à ses clients (Derstapanian, 2000).

Comme nous pouvons le constater, le syndicat devient un acteur majeur dans le cheminement d'une démarche de production à valeur ajoutée puisqu'il a la capacité de mobiliser ses membres qui sont une ressource importante dans l'atteinte des objectifs organisationnels. La participation du syndicat aura tendance à fournir une meilleure démocratie entre les travailleurs et la direction, en assurant que les résultats retirés du travail en équipe compteront des gains pour les salariés et l'employeur (Verma et Mckersie, 1987). La littérature nous montre que plus le syndicat est actif dans les programmes de changements organisationnels et plus le succès de ces programmes aura tendance à être assuré. Dans cette optique, la participation syndicale devient un moteur pour la participation des différents acteurs et favorise l'ouverture et le partage de l'information qui sont des aspects importants des programmes axés sur les équipes de travail.

2) La participation des employés a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée

Cette deuxième hypothèse fait ressortir l'importance de la participation des membres dans le cheminement des équipes de travail. En effet, notre revue de littérature tend à démontrer que la participation des employés aura un impact positif sur le succès des nouvelles formes d'organisation du travail parmi lesquelles nous retrouvons la production à valeur ajoutée. En ce sens, plusieurs études ont démontré que la participation des travailleurs dans le processus d'organisation du travail améliore de façon significative les relations de travail favorisant ainsi le succès des nouvelles formes d'organisation du travail (Bourque, 1999; Maschino, 1995; Appelbaum et Batt, 1994; Cooke, 1990). En effet, le travail en équipe favorise l'interaction entre les employés et l'employeur en misant sur une circulation accrue de l'information ce qui se traduit par un renforcement de la confiance mutuelle. Les employés sont plus enclins à atteindre les objectifs organisationnels qui ont été définis dans la démarche puisqu'ils se soucient davantage des besoins de l'employeur (Eaton et Voos, 1992). Leur participation contribue au succès de la démarche puisque les employés sont en position de partager leurs connaissances et leurs expériences ce qui aidera l'entreprise à trouver de nouvelles façons de faire et de rentabiliser davantage les différents processus qui sont analysés dans le concept de la production à valeur ajoutée.

Comme nous pouvons le constater, la participation des employés est très importante car ils détiennent des informations qui, adaptées au style de gestion désiré, peuvent améliorer de façon significative la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise. D'ailleurs, la non-participation de groupes d'employés nuira grandement au succès des nouvelles formes d'organisation du travail en incitant les autres travailleurs à mitiger leur participation dans les équipes et en forçant le syndicat à se retirer de la structure conjointe (Bourque, 1999; Verma et McKersie, 1987). Ainsi, la participation des employés se veut un facteur de succès important puisqu'ils ont un rôle stratégique dans la production à valeur ajoutée dans leur capacité de mettre à profit leur savoir et leur

savoir-faire pour faire avancer l'organisation du travail et améliorer les différents processus.

3) La présence d'ententes négociées a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée

Comme nous l'avons démontré, les équipes de travail axées sur la production à valeur ajoutée impliquent une circulation plus intense de l'information. Ce partage d'information va nécessairement mener à des remises en question qui peuvent remettre en cause le cadre formel de l'entreprise. En effet la production à valeur ajoutée cherche à faire tomber les anciens paradigmes organisationnels en analysant l'ensemble des processus de l'entreprise pour les remettre en question (Kiyoshi, 1987). Conséquemment, l'implantation d'une telle démarche donnera lieu à une approche plus intégrative de la négociation qui amène les partis à délaisser les tactiques axées sur l'affrontement au profit des méthodes axées sur la résolution de problèmes (Grant et Lévesque, 1997). Ainsi, la coopération patronale-syndicale provoque des changements dans la négociation collective et pour minimiser les tensions, les parties doivent mettre en place une structure qui assure la flexibilité des relations de travail pour favoriser l'intégration des changements provoqués par la production à valeur ajoutée. En d'autres mots, les parties doivent mettre en place un mécanisme conjoint de concertation et de consultation qui, par le biais d'une bonne communication, favorise le processus d'implantation en formalisant les garanties désirées par les participants (Bourque, 1999; Lapointe, 1995).

D'ailleurs, plusieurs études font ressortir la présence et l'importance de mécanismes parallèles de négociation durant la phase d'expérimentation des nouvelles formes d'organisation du travail (Bushe, 1988; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Harrisson et Laplante, 1994; Maschino, Morissette et Turcot, 1985). De façon générale, les accords collectifs en matière de réorganisation du travail se font sous forme de lettre d'entente pour ensuite être intégrés dans la convention collective et touchent principalement la protection des emplois découlant des changements, les droits de rappel

et l'atténuation des modifications découlant du changement des processus (Bourque, 1999).

Conséquemment, nous sommes d'avis que la présence d'entente négociée dans le processus de réorganisation du travail axée sur la production à valeur ajoutée sera un facteur de succès de la démarche. En effet, ces ententes sont le reflet d'une négociation continue qui empêche l'accumulation de tensions inutiles entre les parties et qui pourraient remettre en cause l'existence des programmes de production à valeur ajoutée.

4) La présence d'un programme de formation relié aux changements organisationnels découlant des programmes de production à valeur ajoutée a un effet positif sur le succès de ces programmes.

Une autre hypothèse de recherche veut que la formation du personnel soit un facteur de succès dans les démarches d'organisation du travail. En effet, les programmes de production à valeur ajoutée impliquent une remise en question des processus qui se traduit par de nombreux changements dans la façon d'opérer les équipements et de gérer les différentes situations (Bourque, 1999; Cooke, 1990; Eaton et Voos, 1992; Murray et al., 1996a., Osterman, 1994; Tremblay et al., 1995; Kiyoshi, 1987). L'évolution rapide de la technologie qui est souvent intégrée à la démarche exige une remise à jour de la connaissance des employés. D'ailleurs, les programmes de production à valeur ajoutée cherchent à rendre plus flexible les différents processus internes et externes et cette philosophie implique que les tâches sont appelées à changer. Que ce soit par la rotation des postes ou l'élargissement des tâches, les employés sont appelés à développer de nouvelles compétences ou de nouvelles aptitudes qui seront nécessaires au succès de la démarche de réorganisation (Lapointe, 1995).

Conséquemment, comme la démarche de production à valeur ajoutée recherche une plus grande flexibilité, les employés sont appelés à devenir plus polyvalents. Pour répondre à cette problématique, l'entreprise doit se doter de programmes de formation solides qui aideront ses employés à mettre à jour les connaissances qui seront

nécessaires à leur développement à l'intérieur des équipes de travail et à l'accomplissement des nouvelles tâches. Pour ces raisons et compte tenu de l'importance de ce facteur dans la littérature, nous considérons que la formation qui découle des changements technologiques ou des modifications du travail est nécessaire au développement de l'entreprise et aux succès des programmes de production à valeur ajoutée.

5) La présence de programmes d'intéressement en fonction des résultats reliés à la démarche d'organisation du travail a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée

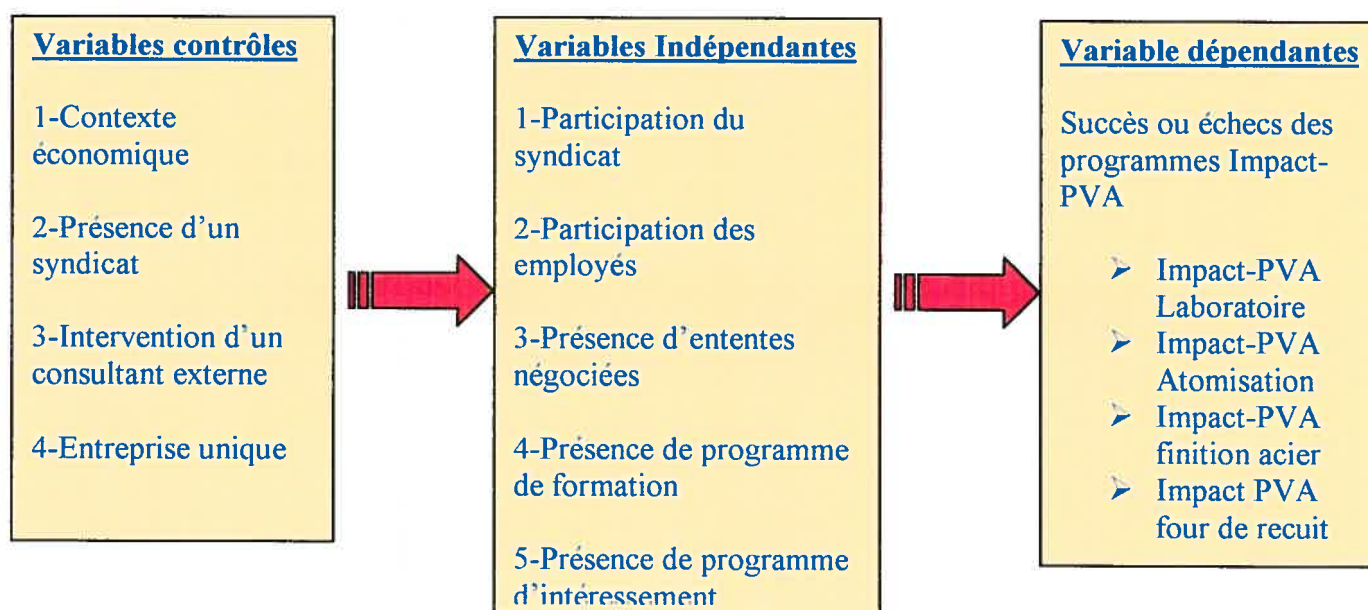
Finalement, la dernière hypothèse de recherche, serait que la présence de programmes d'intéressement reliés à l'atteinte des objectifs organisationnels aura tendance à favoriser le succès des formes d'organisation du travail axées sur la production à valeur ajoutée. En effet, les entreprises se doivent de développer des pratiques de gestion des ressources dans l'optique de susciter l'intérêt des employés face à la démarche d'amélioration et par le fait même, favoriser leur implication (Lapointe, 1995; Cooke, 1989). Ainsi, la mise en place de modes de rémunération qui peuvent être axés sur les compétences ou la participation par exemple, est en mesure de contribuer de façon significative au succès des programmes de réorganisation du travail (Cooke, 1994).

Dans l'espèce, nous sommes d'avis que ces pratiques de rémunération provoqueront un incitatif supplémentaire pour les participants et les autres employés de l'entreprise pour atteindre et même dépasser les objectifs d'amélioration fixés par les programmes de production à valeur ajoutée. En raison des incitatifs monétaires, les acteurs seront davantage enclins à mettre en œuvre leurs connaissances et leurs efforts pour améliorer leurs conditions de travail.

2.5 MODÈLE D'ANALYSE

La construction de notre modèle opératoire de recherche s'avère une étape charnière puisque cela nous permet de préciser nos concepts sous la forme d'indicateurs empiriques, ce qui nous mènera à la collecte et à l'analyse des données.

FIGURE 2 : - Schéma d'analyse



2.6 PRÉSENTATION DU MODÈLE D'ANALYSE

2.6.1 La variable dépendante :

La variable dépendante de notre modèle de recherche renvoie au succès ou à l'échec des programmes Impact-PVA qui ont été implantés dans l'entreprise étudiée. Notre variable dépendante sera composée de quatre différents programmes de production à valeur ajoutée. En effet, notre étude portera sur quatre démarches de PVA

qui ont été effectuées dans différents secteurs soit celui du laboratoire, de l'atomisation, des fours de recuit et de la supervision. En l'espèce, le succès des programmes de production à valeur ajoutée sera mesuré par l'obtention d'une réduction de 20% des coûts budgétaires du département comparativement aux résultats obtenus en 1999, année de l'implantation du programme. Ce facteur de succès représente les attentes de la direction face à la mise en place de tels programmes dans leur entreprise. Dans l'espèce, parmi les quatre cas retenus, deux programmes de production à valeur ajoutée se sont avérés un succès, et deux programmes ont été des échecs.

Afin de mieux comprendre notre modèle d'analyse, il est important d'opérationnaliser nos principales variables de recherche. Ainsi, notre modèle opératoire se veut le passage des concepts théoriques que nous avons présentés dans notre modèle d'analyse à la réalité telle que nous pouvons la retrouver dans notre entreprise. Dans ce qui suit, nous allons procéder à l'opérationnalisation de nos concepts pour en préciser les dimensions s'il y a lieu et identifier les indicateurs qui nous permettront de mesurer nos variables. Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), construire un concept, c'est en préciser les indicateurs et la décomposition de nos concepts nous permet de nous conduire au monde réel qui est observable.

2.6.2 Les variables indépendantes :

À la lumière de nos lectures, il appert que plusieurs variables ont un impact sur les changements organisationnels. Ainsi, nous avons fait ressortir cinq variables indépendantes qui sont reliées aux succès ou aux échecs des programmes de production à valeur ajoutée. Ces variables seront analysées à l'intérieur de notre terrain d'étude en vue d'établir l'impact positif ou négatif qu'elles ont sur les changements organisationnels.

Nos deux premières variables indépendantes sont reliées à la participation. Dans les deux cas la **participation du syndicat** et la **participation des employés** sont des facteurs que nous retrouvons fréquemment dans la revue de littérature (Appelbaum et Batt, 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993; Bourque, 1999; Cohen-Rosenthal, 1997:

Eaton et Voos, 1992; Bourque, 1997; Maschino, 1995; Cooke, 1990). Pour les fins de notre recherche, la participation peut se définir comme la volonté des acteurs de s'impliquer à l'intérieur des programmes proposés par les gestionnaires en mettant les efforts nécessaires pour faire avancer les projets et s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés. De plus, la participation syndicale aura aussi une influence sur la participation des employés puisque la reconnaissance syndicale des programmes de production à valeur ajoutée inciterait les employés à emboîter le pas dans la démarche (Cooke, 1989).

Par la suite la **présence d'ententes négociées** sur la réorganisation du travail sera une autre variable indépendante de notre modèle pouvant influencer le succès ou l'échec des programmes de changements organisationnels (Bushe, 1988, Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Harrisson et Laplante, 1994; Mashino, Morissette et Turcot, 1985). Dans l'espèce, les ententes négociées seront associées à tous les documents qui ont été entérinés de façon conjointe et qui découle de la présence de programmes à production à valeur ajoutée.

La **présence de programmes de formation** reliés aux changements organisationnels agira aussi à titre de variable indépendante puisque la mise en place de tels programmes ne vient que renforcer et améliorer les programmes de production à valeur ajoutée (Lapointe, 1995; Osterman, 1994; Kiyoshi, 1987). Dans l'espèce, les programmes de formation seront considérés comme tout programme formel et informel dont le but est de faire croître les connaissances des employés pour intégrer les modifications et les changements découlant des démarches de production à valeur ajoutée.

Finalement, notre dernière variable indépendante qui nous aidera à approfondir notre analyse sera la **présence de programmes d'intéressement**. En effet, la littérature considère que la présence de programmes d'intéressement aura tendance à favoriser le succès des programmes de changements organisationnels puisque leur présence a une relation positive sur la productivité et la qualité (Cooke, 1989, Lapointe, 1995). Pour les fins de notre recherche, les programmes d'intéressement seront considérés comme toute

forme davantage monétaire découlant de la présence ou de la participation aux programmes de production à valeur ajoutée.

Les différentes variables indépendantes que nous avons intégrées dans notre modèle d'analyse ont toutes été inspirées de notre revue de littérature puisqu'il appert qu'elles ont une influence sur les changements organisationnels. C'est ce que nous tenterons de constater à travers notre recherche en mettant ces variables en relation avec le succès ou l'échec des programmes de production à valeur ajoutée.

2.6.3 Les variables contrôles :

Dans notre modèle de recherche, le premier groupe de variables est contrôlé pour notre étude de cas afin d'avoir une certaine validité des résultats de la question de recherche. Ces variables contrôles sont le contexte économique, la présence d'un syndicat, l'intervention d'un consultant externe et l'entreprise. Comme il s'agit d'une étude de cas multiples au sein de la même entreprise les variables identifiées sont déjà contrôlées à l'intérieur de notre terrain d'étude et ce pour les quatre programmes de production à valeur ajoutée qui seront sous étude.

Le **contexte économique** de l'entreprise est difficile durant la période étudiée (1999-2003) et celle-ci gère une décroissance. En effet, sur le marché, nous observons une augmentation de l'offre de poudres métalliques, ce qui amène une pression à la baisse sur les prix de vente et par le fait même une pression à la hausse sur les coûts de production. Pour faire face à ce nouveau contexte économique l'entreprise se tourne vers l'implantation de programmes à production à valeur ajoutée mais le contexte économique pour les fins de notre recherche est contrôlé puisque les pressions économiques demeurent inchangées durant notre étude.

Une autre variable contrôle est la **présence d'un syndicat**. En effet, cette entreprise négocie avec un syndicat unique et elle est syndiquée depuis 1968 avec le

syndicat des Métallurgistes Unis d'Amérique local 7493. De plus durant la période sous étude, il n'y a pas eu de modifications concernant les membres de l'exécutif syndical.

Les deux dernières variables contrôles à l'intérieur de notre modèle d'analyse sont la **présence d'un consultant externe** et l'**entreprise unique**. En effet, durant les démarches de production à valeur ajoutée l'entreprise a eu recours à un consultant externe afin d'agir comme facilitateur. Pour chacune des démarches, la firme d'Experts-Conseils ProMaintech est venue assister les différentes équipes de travail dans le développement et l'atteinte des objectifs. Finalement, notre dernière variable contrôle découle du fait que nous procédons à une étude de cas chez Les Poudres Métalliques du Québec. Ainsi, chaque cas étudié s'est déroulé dans l'établissement industriel situé au 1655 route Marie-Victorin.

2.7 LE CADRE OPÉRATOIRE

TABLEAU 1 :- Cadre Opératoire

Tableau 1.1 : - VARIABLES DÉPENDANTES

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS
Succès ou échec des programmes Impact-PVA	Impact-PVA Laboratoire Impact-PVA Atomisation fer Impact-PVA Finition acier Impact-PVA Recuit	20% de réduction sur la conversion des coûts selon le département comparativement au coût de 1999

Tableau 1.2 : - VARIABLES INDÉPENDANTES

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS
Participation du syndicat		Participation Oui = 1 Non = 0
Participation des employés		Participation Oui = 1 Non = 0
Présence d'ententes négociées		Présence Oui = 1 Non = 0
Présence de programmes de formation		Présence Oui = 1 Non = 0
Présence de programmes d'intéressement	À tous les employés Aux participants des équipes de travail	Présence Oui = 1 Non = 0

Tableau 1.3 : - VARIABLES CONTRÔLES

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS
Contexte économique	1)-Augmentation de l'offre de poudres métalliques sur le marché 2)-Pression à la baisse sur les prix de vente	Offre de poudres métalliques sur le marché en regard de la consommation (%) Prix de vente (\$)

	3)-Nécessité de baisser les coûts de production	Taux de retour sur l'investissement (%)
Présence d'un syndicat		Présence d'un syndicat Oui =1 Non = 0
Intervention d'un consultant externe		Intervention d'un consultant Oui = 1 Non = 0
Entreprise unique	Les Poudres Métalliques du Québec Ltée.	QMP Oui = 1 Non = 0

2.8 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette partie a comme objectif de présenter la méthodologie de recherche privilégiée pour étudier les facteurs qui sont en mesure de favoriser ou nuire aux démarches de production à valeur ajoutée. Cette démarche comprend l'ensemble des observations par lesquelles notre modèle d'analyse sera soumis à l'épreuve des faits en le confrontant à des données observables (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Pour les fins de l'exercice, nous débuterons en présentant notre structure de preuve. Par la suite, nous exposerons notre niveau d'analyse, la population étudiée, notre unité d'analyse et notre échantillon. Finalement, nous terminerons par présenter notre méthode de collecte de données et notre instrument d'observation.

2.8.1 Structure de la preuve

À l'intérieur de notre plan d'observation, notre structure de preuve sera basée sur une étude de cas. En effet, nous allons étudier en profondeur le cas d'une entreprise

métallurgique syndiquée de la région de Sorel-Tracy. Cette approche nous conduira à décrire et expliquer de façon globale la dynamique qui existe dans cette entreprise en regard de quatre programmes de production à valeur ajoutée. Conséquemment, nous allons travailler sur une unité d'analyse que nous définirons dans ce chapitre et nos observations se feront à l'intérieur même de l'entreprise. La puissance explicative de cette démarche reposera sur la cohérence de la structure des relations entre les composantes du cas ainsi que sur la cohérence des variations de ces relations dans le temps (Quivy et van Campenhoudt, 1995).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'étude de cas portera sur une entreprise métallurgique de la région de Sorel-Tracy qui est en opération depuis 1968. Depuis son inauguration, la croissance de cette entreprise en a fait un des chefs mondiaux dans la production de poudres métalliques. L'industrie automobile est la principale utilisatrice des produits issus de son procédé. Elle emploie environ 300 employés syndiqués qui sont affiliés au syndicat des Métallos et environ 100 employés cadres qui sont non syndiqués. Pour augmenter sa position concurrentielle sur le marché, cette entreprise a procédé à l'implantation de programmes de production à valeur ajoutée afin de répondre à la période de décroissance imposée par le marché. D'ailleurs, cette entreprise s'est méritée en 2000 le prix IRIS qui est décerné à chaque année par l'ordre des conseillers en relations industrielles du Québec en regard d'une innovation organisationnelle.

Notre structure de preuve sera donc basée sur l'analyse des changements organisationnels mis en œuvre par l'entreprise QMP dont les résultats seront utilisés pour valider notre modèle d'analyse et vérifier empiriquement nos hypothèses de recherche. Pour vérifier nos hypothèses, nous allons mettre en relation nos variables indépendantes avec quatre différents programmes de production à valeur ajoutée qui ont été implantés chez QMP. De cette façon, nous serons en mesure de bien cibler les facteurs qui auront une influence positive ou négative sur les programmes Impact-PVA. De plus, cette démarche nous permettra de procéder à une étude de cas multiples puisque nous mettrons en relation quatre différents programmes de Impact-PVA qui ont

cependant été implantés dans la même entreprise. Une étude de cas multiples nous semble intéressante et a plusieurs avantages: « The evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall study is therefore regarded as being more robust » (Yin, 1984: p. 48). En utilisant cette stratégie: « each case must be carefully selected so that it either (a) predicts similar results or (b) produces contrary results but for predictable reasons » (Yin, 1984:p. 48-49).

L'analyse des quatre différents programmes nous permettra d'établir une structure comparative qui « se caractérise par l'observation de plusieurs cas dont elle relève à la fois les ressemblances et les différences. Le but ultime est de mettre à jour les constances que l'on peut retrouver d'un cas à l'autre tout en observant les similitudes et les dissemblances » (Gauthier, 1995 : p. 147).

Selon certains auteurs, « La comparaison de plusieurs cas permet d'établir des liens de covariation à partir de différences entre des groupes constitués analytiquement ; par l'utilisation de la théorie, on peut passer de ces observations de concomitance à des conclusions sur les relations de cause à effet » (Gauthier, 1995 : p. 147). Dans la présente recherche, nous retrouvons des contrastes à travers les quatre différents cas de production à valeur ajoutée que nous avons étudiés chez QMP. En effet, sur les quatre cas étudiés, deux cas se sont avérés un succès tandis que les deux autres cas se sont avérés un échec. Ainsi, notre recherche mise donc à identifier, à l'intérieur de nos variables indépendantes, les facteurs associés au succès ou à l'échec de ces expériences de production à valeur ajoutée qui ont été vécues chez QMP.

2.8.2 Niveau d'analyse

Nous pouvons définir le niveau d'analyse comme étant l'élément que notre recherche tente d'étudier et pour lequel nous allons recueillir nos données dans le but de dresser un portrait de la situation et effectuer notre analyse (Quivy et van Campenhout, 1995). Conséquemment, pour les fins de notre travail le niveau d'analyse de notre recherche sera l'organisation puisque notre analyse sera effectuée en fonction d'une

étude de cas, soit Les Poudres Métalliques du Québec, une entreprise métallurgique située dans la région de Sorel-Tracy.

2.8.3 Population, l'unité d'analyse et l'échantillon

Dans la présente, la population qui sera étudiée à l'intérieur de notre recherche sera l'ensemble des changements organisationnels qui ont été implantés dans l'entreprise sous étude depuis sa fondation. Au total, nous sommes en mesure d'identifier dix (10) changements organisationnels distincts qui ont été mis en place depuis 1968 et ce, au cours de différentes périodes dans l'existence de l'entreprise. Dans cette optique, cette population représente l'ensemble de nos unités d'analyse à partir desquelles nos résultats seront extrapolés (Quivy et van Campenhoudt, 1995).

L'unité d'analyse peut être définie comme l'unité à partir de laquelle les données seront recueillies (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Ainsi, et en regard de notre population à l'étude, chaque unité d'analyse représente un (1) programme de changements organisationnels.

Finalement, l'échantillon sous étude, qui représente la population à l'étude (Quivy et van Campenhoudt, 1995), sera constitué de quatre programmes de changements organisationnels Impact-PVA qui ont été implantés entre 1999 et 2003. En effet, notre échantillon sera composé de quatre programmes Impact-PVA qui ont été implantés dans les départements suivants : Laboratoire, Atomisation-fer, Fours de Recuit et Finition-acier.

2.8.4 Les techniques et les outils de cueillette de données

Dans cette section, nous allons présenter notre stratégie de méthodes de cueillette de données ainsi que la méthode de l'analyse de nos données. Cette pratique, d'une grande importance méthodologique représente l'ensemble des tâches qui doivent être accomplies en vue de produire des résultats et ainsi atteindre nos objectifs de recherche

(Quivy et van Campenhoudt, 1995). D'ailleurs, plusieurs méthodes de cueillette de données peuvent être privilégiées pour établir la preuve nécessaire de notre étude de cas. « The case study relies on many of the same technique as a history, but it adds two sources of evidence not usually included in a historian's repertoire : direct observation and systematic interviewing » (Yin, 1984: 19). De plus, l'étude de cas permet selon Yin "to deal with a full variety of evidence: documents, artefacts, interviews, and observations » (Yin, 1984: 20).

Pour les fins de notre recherche, nous avons privilégié deux méthodes de cueillette des données pour chacun des cas à l'étude, soit l'analyse documentaire et l'entrevue semi-dirigée. En effet, nous allons utiliser principalement pour cette recherche des données secondaires tirées des bilans établis par l'entreprise pour chacun des programmes sous étude, ainsi que des données provenant d'entrevues auprès des cadres responsables de l'implantation et du suivi de chacun de ces programmes. L'analyse des données documentaires et des informations complémentaires recueillies lors des entrevues sera faite à l'aide d'une grille incorporant les variables et les indicateurs de notre modèle de recherche. Cette méthode d'analyse nous permettra d'atteindre nos objectifs de recherche et ainsi être en mesure de vérifier nos hypothèses. Nous avons privilégié ces méthodes de cueillette de données en raison de la diversité des documents disponibles et de la fiabilité des documents. En effet, les documents disponibles reflètent de façon très précise les différentes démarches et les interactions qui ont été vécues à travers le processus de développement, d'implantation et de suivi des programmes de production à valeur ajoutée. De plus, ces documents sont en mesure de bien refléter les différentes problématiques et les plans d'action développés pour atteindre les objectifs découlant de ces programmes. Les entrevues auprès des cadres responsables de l'implantation et du suivi des programmes Impact-PVA permettront de préciser le contexte spécifique de chacun des programmes et les principaux facteurs qui, selon nos interlocuteurs, ont contribué au succès ou à l'échec du programme dont ils assument la responsabilité administrative.

2.8.4 i) Les données secondaires

L'utilisation de données secondaires sont nombreuses et dépendent de la nature des sources et des informations considérées. Du point de vue de la source, il peut s'agir aussi bien de documents manuscrits, imprimés ou audio-visuels, officiels ou privés, personnels ou émanant d'un organisme, contenant des colonnes de chiffres ou des textes (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons utiliser les documents qui sont disponibles dans l'entreprise étudiée. Selon Quivy et Van Campendout (1995) la logique fondamentale de l'utilisation de ces données mérite de contrôler la fiabilité des documents et des informations qu'ils contiennent, ainsi que leur adéquation aux objectifs et aux exigences du travail de recherche. Conséquemment, les données secondaires qui ont été utilisées pour notre recherche sont les documents officiels qui ont été produits tout au long de la démarche Impact-PVA qui émanent des différentes formations et réunions tenues par les équipes de travail et des données financières de l'entreprise. Ainsi, nous avons utilisé les différentes présentations Power Point qui ont été présentées aux différents acteurs de l'entreprise en passant par les membres de la direction, les membres des équipes de travail, les représentants syndicaux et les employés. Entre autre, ces présentations Power Point renferment les stratégies et les résultats obtenus durant les programmes Impact-PVA. Par la suite, nous avons procédé à une analyse des comptes rendus qui découlent des différentes réunions tenues au travers des programmes de changements organisationnels Impact-PVA et ce par les différents acteurs de l'entreprise. Aussi, les documents qui ont servi à la communication pour décrire la mise en place, le fonctionnement, l'évolution et les résultats reliés à ces programmes Impact-PVA ont été utilisés pour analyser les données reliées à notre modèle d'analyse. De plus, toutes les ententes patronales-syndicales intervenues durant ces périodes ont été analysées. Finalement, tous les autres documents susceptibles de contenir des informations pertinentes reliées à notre sujet d'étude comme les bilans financiers et les rapports de production seront utilisés pour les fins de cette recherche.

Lors de la collecte et de l'analyse des données secondaires, nous utiliserons une grille comportant une liste d'éléments nous permettant de vérifier empiriquement nos hypothèses sur les facteurs de succès ou d'échecs des programmes Impact-PVA. Ces éléments sont des indicateurs empiriques qui peuvent influencer ou mesurer le succès ou l'échec des changements organisationnels qui ont été présentés dans l'opérationnalisation de notre modèle d'analyse. Les éléments qui se retrouvent dans la grille sont : la présence de participation syndicale, la présence de participation des employés, la présence d'ententes négociées, la présence de programmes de formation et la présence de programmes d'intéressement. Cette grille est standardisée afin d'observer les comportements de tous les sujets de la même façon dans chacun des Impact-PVA (Contandriopoulos et al., 1990). Nos instruments de collecte des données doivent permettre de laisser de côté les données non pertinentes à notre sujet d'étude.

2.8.5 Le plan d'analyse

Le plan d'analyse se veut l'étape qui traite de l'information obtenue lors de la cueillette de nos données ce qui nous permet de les présenter de façon à être en mesure de pouvoir comparer les résultats observés aux résultats attendus par nos hypothèses (Quivy et van Campenhoudt, 1995; Contandriopoulos et al., 1990). Compte tenu de la méthode de cueillette de données que nous utilisons pour les fins de notre recherche, nous allons privilégier une analyse de contenu afin de bien cibler les données pertinentes et agencer de façon concise les données qualitatives recueillies.

En effet, une fois notre étude pour chaque programme Impact-PVA terminée, nous procéderons à une première analyse de l'information recueillie. Conséquemment, notre plan d'analyse est essentiellement de type qualitatif et il s'appuie sur de la documentation qui a été mise à notre disposition dans l'entreprise. Pour y arriver, nous avons procédé, lors de notre lecture préliminaire, à la décomposition par catégorie des documents utilisés afin d'établir une liste des thèmes pertinents à notre recherche. Ces différentes catégories seront développées en regard de nos différentes variables qui ont été identifiées lors de l'élaboration de notre modèle d'analyse. Nous avons donc

procédé à un processus de classification de nos données littéraires en les codant et en les distribuant à l'intérieur des catégories qui ont été identifiées (Quivy et van Campenhoudt, 1995). La codification est une modalité de traitement des données et elle consiste à attribuer des catégories à des portions de textes qui présentent une unité conceptuelle qui est élevée (Constandriopoulos et al., 1990). Ce codage et la classification qui en découle nous permettent de faire des liens entre les thèmes précis et mesurer la relation entre les différentes variables.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons précisé la problématique de recherche et nous avons développé la méthodologie utilisée pour opérationnaliser notre modèle d'analyse. À travers cette recherche, notre questionnement principal nous renvoie aux facteurs qui favorisent le succès ou l'échec de l'organisation du travail basée sur la production à valeur ajoutée dans une entreprise métallurgique de la région de Sorel-Tracy. La méthodologie que nous favorisons pour mener cette recherche se veut une étude de cas à l'intérieur de laquelle nous avons sélectionné un échantillon de changements organisationnels se composant de quatre différents programmes Impact-PVA implantés chez Les Poudres Métalliques du Québec entre 1999 et 2003. Dans le prochain chapitre, nous allons présenter les cas étudiés et les résultats pertinents à notre question de recherche.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Comme nous l'avons mentionné dans la présentation de notre problématique de recherche, plusieurs entreprises ont introduit des changements majeurs concernant l'organisation du travail dans le but de faire face à la dynamique du marché et assurer la pérennité de l'entreprise. Nous avons privilégié une étude de cas dont le but est de comprendre la dynamique entourant les changements organisationnels en faisant ressortir les facteurs qui favorisent ou nuisent à leur implantation. Notre étude a porté sur une entreprise qui a procédé à des changements organisationnels en implantant différentes équipes de production à valeur ajoutée (PVA). Ainsi, pour illustrer ce phénomène, nous avons choisi quatre différentes équipes de production à valeur ajoutée qui ont été implantées dans cette entreprise syndiquée de la région de Sorel-Tracy.

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats obtenus par le biais des données secondaires et des entrevues semi-dirigées que nous avons privilégiées pour les fins de cette recherche. Dans un premier temps, nous allons présenter l'historique de l'adoption de la démarche de production à valeur ajoutée qui a été préférée chez Les Poudres Métalliques du Québec Ltée. Par la suite nous présenterons de façon distincte les quatre différents programmes Impact-PVA soit celui du département du laboratoire, du département de l'atomisation, du département des fours de recuit pour terminer avec le département de la finition. Pour chaque département nous allons présenter l'historique ainsi que les données pertinentes à notre recherche. Les caractéristiques des quatre programmes Impact-PVA correspondent aux critères de notre modèle de recherche.

Pour les fins de notre recherche, nous avons choisi d'étudier quatre programmes de production à valeur ajoutée communément appelée Impact-PVA par QMP. La première étape de cette recherche fut de rencontrer le président et le directeur général de l'entreprise afin de leur faire part de notre intérêt à effectuer une recherche chez QMP

concernant le programme de production à valeur ajoutée. Cette rencontre avait comme objectif de présenter le projet de recherche et de valider l'accessibilité aux différentes sources d'information reliées aux programmes de production à valeur ajoutée dans cette entreprise. Cet entretien nous a permis d'obtenir la permission d'accéder à l'ensemble de la documentation pour chaque projet de production à valeur ajoutée. Par la suite, nous avons rencontré le coordonnateur du développement organisationnel qui nous a présenté les différentes sources de documentation qui ont été produites pour le programme global de production à valeur ajoutée et pour chaque projet départemental. Ainsi, pour la cueillette de données, nous avons eu accès à la documentation suivante : compte-rendu de réunions, présentations power point, programmes de formation, info Impact-PVA, rapport de direction concernant le suivi des programmes de réduction de coût, ententes patronales-syndicales, convention collective, griefs et programmes d'intéressement.

Suite à la lecture de la documentation recueillie, nous avons procédé à des entrevues semi-dirigées avec le personnel cadre de l'entreprise dans le but de préciser les lectures documentaires et valider certaines informations. Conséquemment, nous avons rencontré les quatre responsables de chaque projet Impact-PVA sous étude, les responsables de secteur ainsi que du personnel qui a participé aux différents projets ou au suivi de ceux-ci. Au total, dix employés cadres ont été rencontrés et les entrevues semi-dirigées étaient d'une durée variant entre une heure et une heure et demie et elles ont été réalisées au mois d'avril et au mois de mai 2004. Pour chaque rencontre individuelle, une présentation générale des objectifs de notre recherche était effectuée et un formulaire de consentement était remis aux candidats. Par la suite, nous débutons les entrevues semi-dirigées en abordant la fonction de l'employé dans l'entreprise et son implication à l'intérieur des équipes Impact-PVA. Lors des rencontres, une grille d'entrevue étaient utilisée et des questions formulées au préalable sur chacun des indicateurs de notre modèle de recherche étaient adressées aux personnes rencontrées. De manière générale, le déroulement des entrevues a été très bon et les questions ouvertes ont permis aux personnes interrogées de livrer un témoignage sans réticence, ce

qui a favorisé la transmission d'informations importantes concernant le fonctionnement et le déroulement du programme et des équipes de production à valeur ajoutée.

Finalement, la cueillette de données nous a permis de faire ressortir différentes informations générales ou spécifiques qui ont eu un impact lors de l'implantation, le déroulement et le suivi du programme de production à valeur ajoutée et de ses Impacts-PVA qui le compose. De plus, en regard de notre revue de littérature présentée dans le premier chapitre, cet exercice nous a permis de comprendre que les Impacts-PVA qui ont été développés chez QMP sont assimilables au modèle japonais basé sur les « Kaizen » (voir chapitre 1), plutôt qu'à un modèle socio-technique puisque les Impacts-PVA sont essentiellement basés sur la réduction des coûts par l'amélioration du processus technique de production.

3.1 Contexte organisationnel de 1999

Depuis 1992, QMP a connu une croissance équivalant à 200% de sa capacité avec l'ajout d'un département pour développer le marché de l'acier. Durant ces années, QMP se butait à deux compétiteurs principaux soit Högeanäs et Hogeaneas. L'entreprise Högeanäs est située en Suède et elle est le plus important producteur de poudres sur le marché européen tandis que Hogeaneas, une entreprise américaine s'avérant le plus important producteur de poudre en Amérique. De plus, à cette époque, certains disaient qu'il existait une entente entre les deux entreprises voulant que chacune d'elles ne se compétitionne pas à l'intérieur de leur marché respectif. Conséquemment, par cette entente, QMP constituait le deuxième plus grand producteur de poudres sur le marché européen et américain n'ayant à faire face qu'à un seul compétiteur majeur sur chacun des deux continents.

Toutefois, vers la fin de l'année 1999, le marché externe de QMP a connu deux perturbations majeures. D'une part, le plus important client de QMP à l'époque GKN, une entreprise américaine, a décidé d'acquérir l'entreprise Hogeaneas qui était le principal compétiteur de QMP sur le continent américain. Pour QMP, cette acquisition

s'est traduite par la perte d'un client qui représentait environ 25% de ses ventes totales, puisque celui-ci allait dorénavant s'alimenter de poudre par l'intermédiaire de Hogeaneas qui devenait une entreprise intégrée à son organisation. D'autre part, suite à cette acquisition, les deux principaux compétiteurs de QMP mettaient fin à leur entente et promettaient de se compétitionner sur leur marché respectif. Conséquemment, cela s'est traduit par une guerre de prix sur les marchés et par une augmentation de l'offre de poudres découlant de l'augmentation de la production et de la construction de nouvelles usines de poudres par Högeanäs et Hogeaneas. Face à cette nouvelle réalité, QMP devait réagir rapidement afin de faire face à une pression à la baisse sur le prix de la poudre et une diminution importante de ses parts de marché. Comme nous l'a affirmé le directeur de la production : « ces deux éléments ont été critiques pour notre entreprise puisque la diminution de la production diminuait les marges de profits et devenait problématique pour demeurer rentable face aux baisses des prix. En effet, notre usine utilise des gros équipements pour la production et le volume de production est très important pour QMP puisqu'il permet de réduire l'importance de nos coûts fixes et ainsi réduire l'effet néfaste d'une baisse des prix sur le marché ».

De plus, notre recherche documentaire a permis de faire ressortir des points d'analyses que l'entreprise avait effectués et qui justifiaient le besoin d'une nouvelle démarche d'amélioration pour répondre aux besoins du marché. Ainsi, comme nous avons été en mesure de le constater à partir d'un compte rendu de réunion du comité stratégique en date du 18 janvier 1999, la direction de l'entreprise avait identifié différentes conditions et contraintes qui devaient être considérées pour assurer la pérennité de l'entreprise.

3.1.1 Actionnaires

Premièrement, une des contraintes se situait au niveau de l'actionnaire de QMP qui continuait de mettre de la pression pour maintenir le niveau de rentabilité. Cette demande de Rio Tinto devenait de plus en plus problématique puisque les marges

bénéficiaires diminuaient considérablement en raison de la baisse du volume de production et de la guerre de prix sur le marché.

3.1.2 Organisation

Par la suite, lors de cette rencontre deux enjeux organisationnels majeurs ont été retenus. D'une part, il a été identifié que l'entreprise avait de la difficulté à expédier ses produits dans les délais exigés par ses clients. Ce phénomène était relativement récent mais il devenait de plus en plus litigieux en raison des plaintes de certains clients. D'autre part, l'organisation reconnaissait le manque de communication et de coopération entre les différents départements à qui elle reprochait de travailler en silo. En effet, le manque de synergie entre le département des opérations, le département technique et le département des ressources humaines rendait difficile l'identification et la résolution des problèmes.

3.1.3 Supervision

Pour QMP, la supervision constitue un élément important de sa gestion puisqu'elle représente l'outil tampon permettant à l'entreprise de rencontrer ses objectifs et de répondre aux besoins des employés; sa force de production. Toutefois, à cette époque, le modèle de gestion et la stratégie des ressources humaines restaient à définir. Plus précisément, compte tenu de l'abandon des équipes naturelles en 1999, le rôle du superviseur devait être revu afin de mieux concilier les besoins opérationnels et les besoins des employés. De plus, une autre problématique importante résidait dans l'application des règles présentes dans l'entreprise. Selon la direction, la supervision avait de la difficulté à faire appliquer les directives et les procédures ce qui selon eux réduisait leur imputabilité face à la production. Plus précisément, la direction reconnaît des lacunes au niveau des capacités de gestion de ses superviseurs plus particulièrement sur le plan interpersonnel.

3.1.4 Employés

Concernant les employés syndiqués chez QMP, la direction reconnaît qu'il existe une forte culture syndicale qui doit être considérée lors du développement d'une démarche d'amélioration future. D'ailleurs, selon la direction, les résultats mitigés de l'expérience des équipes naturelles pouvaient rendre difficile l'implantation d'un nouveau modèle de gestion. Par la suite, un sondage effectué en 1999 par la firme Frappier St-Denis faisait ressortir qu'il existe un niveau de méfiance de la part des employés syndiqués face à la direction. En effet, à l'époque, les employés considéraient que la direction n'était pas transparente et qu'elle cherchait à mettre de la pression sur ses employés pour augmenter davantage ses profits. D'ailleurs, compte tenu de l'évolution du marché et de la nécessité de s'y adapter pour assurer sa survie, le sentiment d'urgence que ressentait la direction n'était pas perçu par les employés syndiqués et d'autant plus non partagé.

3.2 Le choix du programme

Les huit rencontres de direction qui ont été effectuées préalablement ont permis au comité directeur d'élaborer neuf objectifs généraux dans le but de mieux orienter leur démarche d'amélioration et de choisir un programme qui pourra s'adapter aux besoins organisationnels de l'entreprise :

- 1)- Consolider la dernière phase d'expansion.
- 2)- Améliorer la position concurrentielle et assurer la pérennité de l'entreprise.
- 3)- Définir un modèle de gestion (Mission, Valeurs, Vision, Stratégie et Focus) et une méthodologie de fonctionnement permettant le partage et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- 4)- Réduire les coûts de fabrication.
- 5)- Améliorer la livraison juste-à-temps.
- 6)- Améliorer la qualité.
- 7)- Améliorer le climat de travail.

- 8)- Améliorer la cohérence et la complémentarité des orientations et activités des diverses fonctions de l'entreprise.
- 9)- Identifier, implanter et appliquer un modèle d'amélioration continue qui s'harmonise avec le milieu.

Conséquemment, suite à ce processus, les dirigeants de QMP ont décidé de retenir les services de la firme d'experts-conseils ProMainTech qui a été fondée en 1996 et qui se spécialise dans l'optimisation des processus d'affaires dans le but d'intégrer aux entreprises une démarche d'amélioration continue à leur gestion quotidienne en travaillant en synergie avec les ressources internes. Le choix de cette firme d'experts-conseils par les dirigeants de QMP s'est fait suite à la participation à un colloque et à des discussions avec des dirigeants de d'autres entreprises qui avait déjà utilisé les services de ProMainTech.

Le 5 mai 1999, les gestionnaires responsables de la mise en place de cette initiative ont assisté à une rencontre au siège social de ProMainTech situé à Boucherville afin de bien saisir les enjeux de la démarche et définir l'étendue et le choix du programme. Lors de cette rencontre la firme spécialisée a présenté les différentes méthodologies d'implantation de l'amélioration continue afin que la direction de QMP choisisse la méthode qui conviendrait aux contextes et aux besoins de son entreprise. Durant cette rencontre d'une durée d'une journée, les gestionnaires avaient comme mandat d'identifier des projets potentiels pour améliorer la position stratégique de QMP sur le marché mondial.

Finalement, la méthodologie retenue a été la démarche d'amélioration continue axée sur la production à valeur ajoutée. De plus, la direction s'est fixée comme objectif de réussite une réduction des coûts de transformation d'un minimum de 20%, sur le budget prévu en 1999.

Selon le directeur de la production, la méthodologie axée sur la production à valeur ajoutée répondait habilement aux besoins de QMP puisque son objectif est

d'obtenir la flexibilité et l'agilité requises pour répondre rapidement, adéquatement et de façon rentable aux besoins sans cesse changeants des clients. « Cette approche pouvait à court terme, permettre à QMP de réduire de manière considérable ses coûts de production et ainsi mieux absorber les pressions à la baisse sur le marché ».

Dans le but de bien définir la démarche, une équipe globale été formée avec le mandat de suivre et de s'assurer du bon fonctionnement du programme Impact-PVA. Les membres de l'équipe globale ont tenu neuf rencontres dans les mois de mai et juin 1999 afin d'établir une stratégie d'implantation et de diffusion. Lors de ces rencontres, un ingénieur de ProMainTech agissait à titre de facilitateur pour s'assurer de la qualité des projets et partager son expérience dans les autres entreprises. Ces rencontres ont permis d'identifier, différents programmes de production à valeur ajoutée qui permettraient à l'entreprise d'améliorer la performance de certains de ses secteurs et ainsi être en mesure d'obtenir d'importante réduction des coûts. Ainsi, la direction a ciblé le secteur du laboratoire, le secteur de l'atomisation fer, le secteur des fours de recuit et le secteur de la finition acier. Par la suite, la stratégie de diffusion a amené l'entreprise à identifier un projet vitrine nommé « Impact-PVA – laboratoire ». Ce projet vitrine se voulait le lancement de la démarche Impact-PVA et selon le directeur général de l'époque, « ce secteur était considéré par la direction comme représentant une source importante de possibilité de réduction des coûts ».

Suite à ces rencontres, le directeur des ressources humaines a rencontré l'exécutif syndical afin de discuter de la démarche de production à valeur ajoutée et de l'importance de leur participation. Un compte rendu de l'époque adressé au directeur général démontre que le syndicat était méfiant face à cette nouvelle démarche mais qu'il était prêt à analyser le programme et à favoriser sa mise en place s'il s'avérait intéressant pour ses membres compte tenu de la situation précaire de l'entreprise à l'époque. D'ailleurs, un journal syndical de l'époque fait valoir que « les finances de la compagnie justifient à considérer l'implantation d'un programme de réduction des coûts qui pourrait être favorable au employés par le maintient des emplois à court et long terme ».

Dans le but de bien comprendre la philosophie de production à valeur ajoutée, les cinq (5) membres de l'exécutif syndical ont participé à une formation dispensée par ProMainTech au mois de janvier 2000. Cette formation d'une durée de une (1) journée avait comme objectif de familiariser le syndicat avec la démarche privilégiée par la direction et leur permettre de poser les questions relatives à leur implication et leurs inquiétudes. Suite à cette formation, l'exécutif a rencontré la direction de l'entreprise afin de discuter du plan d'implantation et de diffusion qui avait été élaboré par les gestionnaires de QMP. D'ailleurs, un compte-rendu en date du 21 janvier 2000 confirme que le syndicat considère que la démarche basée sur la réduction des coûts est justifiée dans le contexte actuel et qu'il s'engage à recommander à ses membres la collaboration du syndicat.

Entre le 21 janvier et le 27 janvier, des rencontres ont eu lieu entre l'exécutif syndical et le service des ressources humaines afin de discuter des modalités entourant la participation syndicale. Selon le directeur de la production, bien que le « syndicat était favorable à la démarche, il demeurait tout de même méfiant puisqu'il y avait beaucoup d'inconnu pour le syndicat dans cette nouvelle approche ». Pour ces raisons, le syndicat voulait obtenir de la direction des garanties solides qui permettraient à leur membre de s'impliquer pleinement sans craindre un recul dans le niveau d'emploi et dans les conditions de travail. Ainsi, dans un compte-rendu du 24 janvier 2000, nous pouvons lire : « Tous les participants à la rencontre savent bien que les projets Impact-PVA permettent d'obtenir plus de productivité avec moins de ressources. Étant donné que ce type de projet mise sur l'implication des employés et que nous sommes dans une démarche globale chez QMP, les projets Impact-PVA ne doivent pas être perçus comme une menace. Une politique d'emploi face au modèle Impact-PVA chez QMP doit être définie, validée par tous et mise en place. ». Conséquemment, une politique d'emploi, visant une garantie que des mises à pied ne peuvent résulter du processus, a été élaborée par la direction et l'exécutif syndical dans le but d'une présentation aux membres syndicaux pour approbation lors d'une assemblée spéciale.

Parallèlement à cette démarche la direction a décidé de mettre en place un outil de communication appelé « Info Impact-PVA », dont le but était de sensibiliser les employés face à l'urgence de la situation et de les informer sur les étapes présentes et futures de la démarche Impact-PVA comme nous pouvons le constater dans le premier Info Impact-PVA : « afin que l'ensemble de l'organisation soit informé sur la démarche Impact-PVA chez QMP, les membres de l'équipe globale ont créé Info Impact-PVA qui sera publié hebdomadairement. ». De plus, lors de ce premier communiqué, l'équipe globale faisait part de l'urgence de la situation et de la fragilité de QMP : « QMP subit actuellement de très grandes pressions de la part de ses compétiteurs et clients ... La guerre des prix enclenchée, résultant de ces bouleversements du marché, menace sérieusement QMP. Pour assurer sa pérennité, QMP doit premièrement assurer la qualité de ses produits et de son service puisqu'ils sont devenus des pré-requis à la vente de poudres métalliques. Elle se doit d'entrer dans la course et de diminuer ses prix. Pour cela, il faut réduire ses coûts de transformation. Sans baisse des coûts, QMP ne peut offrir ce que la compétition offre et doit refuser des ventes et ceci implique une baisse de production. (...) La direction est bien consciente que l'organisation doit être consolidée ». Par la suite, l'info Impact-PVA présentait les principes de la production ajoutée et elle avisait les employés que le premier Impact-PVA se déroulerait dans le secteur du laboratoire : « Suite à une période d'identification des problématiques et de la formation du personnel devant gérer les changements, un premier projet a été identifié. Il sera tenu au laboratoire. De par son rôle important dans la satisfaction du client (qualité), son grand nombre de clients et de fournisseurs internes, les multiples processus présents et sa position géographique dans l'usine, le laboratoire a été choisi comme premier projet ».

Selon le directeur de la production, l'info Impact-PVA a été mise en place pour informer l'ensemble du personnel de QMP de l'importance que représentait la démarche Impact-PVA pour la survie de QMP.

Finalement, dans la phase préparatoire, il fut décidé que le président syndical, qui est un employé du laboratoire ainsi que le délégué syndical du département

participeraient au premier Impact-PVA puisque cette approche permettait au syndicat de mieux comprendre la démarche en s'assurant de bien représenter ses membres et d'indiquer dès le commencement les problématiques syndicales. Ces démarches ont mené à la mise en place de la première équipe Impact-PVA pour le département du laboratoire.

3.3 IMPACT-PVA/LABORATOIRE

3.3.1 Contexte d'implantation

Le laboratoire est composé de deux sections distinctes soit le contrôle de la qualité et la recherche et développement. Le laboratoire du contrôle de la qualité a comme rôle de tester les unités de poudres de fer et de poudres d'acier qui ont été produites par la production pour la vente aux clients de QMP. Ainsi, à partir des échantillons qui sont envoyés par les opérateurs de production, les techniciens de laboratoire effectuent différents tests (granulométrie, de densité, de force à vers et autres) afin de s'assurer que la poudre qui a été produite rencontre les spécifications demandées par nos clients. Pour chaque lot de production, les tests sont effectués en cours de production et à la fin de la production du lot. Le rôle du laboratoire de qualité est crucial puisqu'il indique aux responsables de la production si la poudre de fer ou d'acier produite rencontre des anomalies qui devraient être corrigées immédiatement pour éviter la perte d'un lot complet de production en raison de sa non qualité. De son côté, la section de recherche et développement a comme rôle de tester les nouveaux produits qui sont développés par les ingénieurs de recherche. En effet, ces techniciens travaillent dans un laboratoire qui représente une usine à plus petite échelle et ils effectuent des tests pour valider différents paramètres qui sont ensuite analysés par les ingénieurs de recherche. Ces techniciens travaillent donc en collaboration avec les ingénieurs de recherche afin d'aider QMP à développer de nouvelles applications chez les clients existants et les clients futurs.

Le département du laboratoire est composé de 38 techniciens en métallurgie. Lors de l'embauche, le niveau d'éducation demandé est une technique collégiale en métallurgie ou en chimie. De plus, dans la ligne de progression, il y a trois classifications différentes en débutant par le technicien junior, suivi du technicien métallurgie et du technicien senior. Pour ces techniciens, le taux de salaire horaire moyen était de 24,83 en 2004. En plus des techniciens, nous retrouvons, un superviseur contrôle de la qualité, un superviseur recherche et développement, un directeur contrôle de la qualité, un directeur technique, un directeur services techniques, cinq ingénieurs en métallurgie et quatre analystes techniques et service à la clientèle.

Le 2 février 2000, une rencontre d'information fut donnée aux techniciens du laboratoire et à quelques clients internes de ce département. Selon un compte-rendu de réunion du 2 février, les objectifs étaient de : « sensibiliser le personnel à la production à valeur ajoutée et à la méthodologie Impact-PVA, présenter la situation de QMP, présenter le plan d'action et présenter les bases du mode de fonctionnement de la méthodologie ». De plus, ce même compte-rendu nous rappelle l'importance à l'époque pour QMP de réduire ses coûts de transformation de 20% d'ici deux ans alors que nous pouvons lire « que la direction a affirmé son engagement face aux projets Impact-PVA et laisse l'entière initiative à tous projets répondants à ce critère de réussite. Lors de son intervention, le président de QMP a bien précisé que l'entreprise est condamnée à réussir cette réduction de coûts de transformation et que la participation de tous était requise ».

Ces différentes interventions effectuées par la direction auprès des employés furent le point de départ de l'implantation des équipes Impact-PVA. Pour les fins de notre recherche, nous allons présenter l'informations recueillies en tentant de les intégrer à l'intérieur des variables de notre modèle de recherche.

3.3.2 Participation du syndicat

Comme nous l'avons souligné, la partie syndicale était méfiante au départ concernant l'approche Impact-PVA puisqu'elle pouvait se traduire par une réduction du

personnel. Toutefois, les discussions patronales-syndicales sont venues sensibiliser le syndicat à l'importance de leur participation et de celle de leurs membres compte tenu de la situation contextuelle de QMP. Selon le directeur de la production, « la formation sur la production à valeur ajoutée qui a été dispensée à la partie syndicale a nécessairement favorisé la participation syndicale puisqu'ils ont compris que leur participation leur permettrait de garder un certain contrôle ou un suivi sur les possibles modifications dans le travail chez QMP ». En effet, un compte-rendu de réunion du 28 janvier 2000 stipule que la partie syndicale s'engage à recommander à ses membres l'implication syndicale dans les projets Impact-PVA mais que des membres de l'exécutif syndical doivent participer au premier projet Impact-PVA pour représenter les intérêts de leurs membres. De plus, préalablement à la présentation du projet à leur membres, les parties syndicales et patronales ont développé une ébauche de lettre d'entente qui serait présentée à leurs membres et qui intégrait des principes de protection des emplois. En effet, les documents de l'époque démontrent l'importance pour le syndicat d'obtenir des garanties sur le niveau d'emploi en raison des résultats possibles suite aux Impact-PVA.

De façon générale, l'exécutif syndical était favorable au projet axé sur la production à valeur ajoutée proposé par la direction. Les comptes-rendus de l'époque démontrent une prise de conscience par l'exécutif syndical de l'urgence de la situation que vivait QMP et de l'importance de la participation de tous les acteurs de l'entreprise pour assurer la pérennité de l'entreprise sur le marché des poudres métalliques.

3.3.3 Participation des employés

Suite aux démarches préparatoires entre la direction et l'exécutif syndical, le syndicat a présenté le projet lors d'une assemblée spéciale tenue le 31 janvier 2000. L'ordre du jour affiché sur le tableau syndical mentionnait :

- La situation de QMP
- Présentation du programme de production à valeur ajoutée

- Présentation de la lettre d'entente sur la réduction des coûts et de l'amélioration continue
- Vote sur la participation du syndicat des Métallurgiste Unis d'Amérique, local 7493

Un compte-rendu du premier février stipule que les employés ont voté en faveur de la participation des employés si les modifications proposées à la lettre d'entente étaient acceptées par la compagnie. Les modifications concernaient l'engagement des employés face à la démarche de production à valeur ajoutée. En effet, la lettre d'entente qui avait été proposé stipulait que les employés de tous les départements devaient participer à la démarche d'amélioration et s'engageaient à contribuer au programme de réduction de coût et à le reconnaître comme faisant partie intégrante de leur travail. Dans l'espèce, compte tenu de la nouveauté du programme et de l'incertitude qu'il dégagait, les employés ont demandé de restreindre la participation des employés au département du laboratoire qui représentait le premier Impact-PVA. Le responsable du projet Impact-PVA Laboratoire nous a d'ailleurs mentionné que « la compagnie voulait avoir une entente qui impliquait l'ensemble des employés afin de s'assurer la participation des employés pour les Impact-PVA futurs. Par contre les employés voulaient d'abord voir comment se déroulerait le premier Impact-PVA au laboratoire pour décider s'ils voulaient poursuivre ou non leur implication ».

Suite à cette demande syndicale, la direction a accepté de débiter le programme avec la garantie de participation des employés du laboratoire. Ainsi, le 2 février suivant, la direction a rencontré les employés du laboratoire afin d'expliquer en quoi consistait un Impact-PVA et recruter des volontaires pour participer à la session intensive Impact-PVA laboratoire. Lors de cette rencontre, le responsable du projet nous mentionnait que « les employés du laboratoire quoique un peu méfiants étaient enthousiastes à participer à ce premier Impact-PVA. Nous avons eu environ dix volontaires au niveau des employés et sur ce nombre, nous en avons sélectionné cinq en regard du poste occupé et de leur expertise ».

Selon le directeur de production, « la présentation syndicale lors de l'assemblée a permis de faire prendre conscience aux employés du besoin de changer les choses mais la restriction à la lettre d'entente concernant le nombre d'employés impliqués nous indiquait qu'il y avait tout de même des réticences et que nous devons chercher à trouver des moyens pour élargir leur participation ».

Finalement, le premier Impact-PVA Laboratoire était composé du superviseur contrôle de la qualité qui agissait comme responsable du projet, de 5 techniciens, de deux représentants de l'exécutif syndical, du planificateur de la production, du directeur des finances, d'un analyste technique et d'un informaticien. En plus des employés de QMP, trois représentants du consultant ProMainTech accompagnaient les employés dans la démarche.

3.3.4 Présence d'ententes négociées

Comme nous l'avons présenté précédemment, une lettre d'entente a été signée pour encadrer la démarche d'amélioration continue. Toutefois, la lettre d'entente qui avait été d'implication de l'exécutif syndical et des employés du laboratoire. élaborée avant l'assemblée syndicale spéciale comportait une implication plus large des employés et ne se limitait pas aux employés du département du laboratoire. Conséquemment, la direction a tout de même accepté de débiter le programme d'amélioration continue avec la garantie

Dans la présente section, nous allons présenter le contenu de la lettre d'entente à partir du document de neuf pages qui a été signé par les deux parties le 28 mars 2000. Il est à noter que la lettre d'entente n'a été signée que vers la fin de la période intensive Impact-PVA Laboratoire. Selon le responsable de projet, « la lettre d'entente a été signée tardivement car la direction mettait de la pression sur le syndicat pour élargir l'entente au reste de l'usine. Bien que l'assemblée syndicale ait statué, l'employeur demandait au syndicat de trouver une solution pour assurer une participation des employés dans les autres projets. Toutefois, suite aux différentes démarches, la direction

s'est résignée à accepter cette restriction. Le projet Impact-PVA Laboratoire n'a pas été compromis par les négociations entre la direction et le syndicat puisque les employés du laboratoire étaient favorables à participer au projet ». Conséquemment, suite aux discussions, le syndicat et la direction ont signé une lettre d'entente intitulée : « entente sur la réduction des coûts et de l'amélioration continue entre les Poudres métalliques ltée (ci-après nommé l'employeur, les Métallurgistes Unis d'Amérique, local 7493 (ci-après nommé le syndicat) et les employés de laboratoire (ci-après nommé les employés).

La lettre d'entente comporte cinq sections différentes soit les principes, la structure, les engagements, le programme de protection des emplois et la durée de la présente entente.

I - Principes :

Dans cette section, les parties reconnaissent le nouveau contexte économique de QMP et l'importance de mettre en place et de supporter un programme de réduction des coûts et de l'amélioration continue. Selon les partis, cette démarche est assurée par l'amélioration continue de la qualité, des temps de réponse, l'élimination du gaspillage, l'amélioration de la santé sécurité et par la réalisation d'économie de gamme. L'implication de la direction, du syndicat et de tous les employés est essentielle afin d'assurer le succès de la démarche et permettre l'utilisation maximale des compétences, du savoir-faire et de la créativité au travail. Selon cette entente, ce programme est aussi un moyen de promouvoir le maintien et la protection des emplois à long terme et implique un respect des mécanismes de consultation et de prise de décisions de la direction et du syndicat. Toutefois, il est spécifié dans cette section que cette entente ne s'applique pas dans les cas où la réduction du personnel, les déplacements, la rétrogradation et les réductions de salaire découlent d'une fluctuation des marchés ou de toutes autres circonstances dont le contrôle ne relève pas de l'employeur.

II – Structure

Cette section explique la mise en place d'un comité de gestion de la réduction des coûts qui se veut un comité conjoint composé de quatre membres représentant l'employeur et quatre membres représentant le syndicat. Ce comité se donne comme mission d'assurer un suivi sur les moyens et les stratégies mis en place qui sont nécessaires à la réduction des coûts et assure aussi le suivi du programme de reconnaissance de l'amélioration continue PRAC que nous présenterons dans la section sur les programmes d'intéressements. Ce comité a comme objectif de se réunir une fois par mois et de faire rapport de ses travaux au comité de direction.

III – Engagements

Dans cette section, il est question des engagements des signataires de la lettre d'entente.

L'employeur s'engage à informer tous les employés concernant le marché économique de QMP, l'évolution des produits, les coûts de production, les projets et les défis que QMP a à relever. De plus, la direction s'engage à informer les employés des changements technologiques envisagés à court, moyen et long termes et aussi à informer les membres de l'exécutif du syndicat sur une base confidentielle de toutes les données jugées nécessaires concernant les états financiers et les clients de l'entreprise. Par la suite, l'employeur verra à dispenser la formation nécessaire à l'acquisition des compétences et des habilités qui permettront d'atteindre les objectifs visés de réduction de coûts, de l'amélioration continue et de toutes autres attentes définies par le comité de formation ou rendues nécessaire par la réorganisation du travail et les changements technologiques.

De son côté, le syndicat s'engage à participer en tant que représentant des salariés à toutes les activités reliées au programme de réduction des coûts en le supportant auprès de ses membres, en encourageant et en stimulant l'implication et la participation de tous les salariés. De plus, l'exécutif syndical doit s'impliquer dans tous les projets ayant comme objectif d'améliorer la capacité concurrentielle de l'employeur tout en respectant les principes syndicaux reconnus comme la convention collective par

exemple. Finalement, dans l'espèce, le syndicat s'engage à promouvoir les avantages et l'importance du programme de réduction des coûts et à ne pas boycotter le programme tant que l'employeur respecte la lettre d'entente.

En dernier lieu, les employés du laboratoire s'engagent à contribuer au programme de réduction des coûts en participant activement aux mandats des équipes et comités dans lesquels ils s'impliquent et les reconnaissent comme faisant partie intégrante de leur travail. Et tout comme la partie syndicale les employés signataires ne doivent à aucun moment boycotter le programme de réduction des coûts tant que l'employeur respecte la présente entente.

IV – Programme de protection des emplois

Dans ce programme, nous retrouvons deux listes distinctes d'employés qui représentent l'annexe A et l'annexe B de l'entente, les employés de l'annexe B ayant moins d'une année d'ancienneté au moment de la signature.

Conséquemment tous les employés dont le nom apparaît à l'annexe A de la lettre d'entente bénéficient des dispositions du programme de protection des emplois et sont réputés être des salariés protégés par les dispositions de la lettre d'entente. Ainsi, pour ces employés, l'employeur s'engage à garder au travail et à maintenir le salaire de tout salarié dont le poste serait touché par le programme de réduction des coûts. Conséquemment, il est prévu que l'attrition ou les besoins supplémentaires de main-d'œuvre sont les moyens privilégiés pour absorber les employés mis en disponibilité. Il est toutefois spécifié que cette protection des emplois ne s'applique pas dans le cas où la réduction de personnel, déplacements, rétrogradations et réduction de salaire découleraient d'une situation provenant de la fluctuation des marchés ou de toutes autres circonstances dont le contrôle ne relève pas de l'employeur.

De leur côté, les employés de l'annexe B bénéficient des dispositions du programme de protection des emplois à la condition que les deux objectifs suivants soient respectés :

- 1) les efforts de réduction des coûts et du programme Impact-PVA doivent permettre à l'employeur de réduire ses coûts unitaires de transformation de 10% pour la première année de l'implantation en comparaison des coûts unitaires de l'année 1999.
- 2) Ces efforts de réduction des coûts et du programme Impact-PVA doivent aussi permettre à l'employeur de réduire ses coûts unitaires de 20 % pour les autres années, toujours en comparaison avec les coûts unitaires de 1999

Par la suite, dans l'éventualité où l'un de ces objectifs n'est pas respecté, l'employeur pourra procéder à la mise à pied des employés dont le nom apparaît sur la liste B.

De plus, dans cette section, nous retrouvons des règles et des modalités d'application du programme de protection des emplois. En effet, lorsqu'il devient nécessaire de mettre un salarié en disponibilité, il est prévu que l'employeur et le syndicat se rencontrent afin de discuter des modalités d'application de la mise en disponibilité. Par conséquent, un salarié mis en disponibilité peut être assigné par l'employeur à n'importe quelle tâche pour laquelle il possède les exigences de base et ce, sans aucune restriction. Un tel salarié est réputé être sur son ancienne occupation et continue d'y accumuler de l'ancienneté départementale jusqu'à ce qu'il ait été nommé sur une nouvelle occupation. Le salarié ainsi mis en disponibilité doit fournir sa prestation de travail pour bénéficier des protections de la lettre d'entente. Finalement, dès qu'une occupation devient disponible, l'employeur et le syndicat se rencontrent afin de réinsérer le salarié mis en disponibilité selon les procédures prévues à la convention collective.

V – Durée de l'entente

Dans cette section, il est spécifié que le programme d'intéressement qui a été développé est assujéti au respect de la lettre d'entente. De plus, l'employeur se réserve le droit de retirer son engagement quant à la protection des emplois advenant le cas où le syndicat ou les salariés ne contribuent pas au programme de réduction des coûts tel qu'il est stipulé dans la lettre d'entente. Finalement, il est spécifié que l'entente s'applique exclusivement aux employés qui sont à l'emploi de QMP en date de la signature de la lettre d'entente et que l'entente n'a aucune valeur juridique.

Pour le directeur de la production, bien que l'entente « touche un nombre restreint d'employés, certaines sections de la lettre d'entente démontrent la volonté de la direction d'élargir la participation des employés à son processus d'amélioration continue ».

3.3.5 Présence de programme de formation

Tout d'abord, dans le cadre d'une sensibilisation à la méthode d'implantation Impact-PVA, les membres de l'équipe Impact-PVA Laboratoire ont pu assister à la présentation finale de deux projets Impact-PVA tenues dans d'autres entreprises les 18 et 25 février 2000. Les entreprises visitées furent G.E Hydro à Lachine et Plats du Chef à Pointe-Claire. Selon le responsable du projet, « l'objectif de ces visites était de démontrer le haut degré d'implication des employés dans la réalisation de changements rapides et concrets ainsi que la dynamique générée par la méthode Impact-PVA. Par la voie de témoignages de plusieurs participants, les membres de l'équipe Impact-PVA ont réalisé qu'il existait dans ces entreprises une grande réticence au départ des projets et qu'après la tenue de ceux-ci, cette réticence avait tendance à se dissiper.

Suite à ces visites, les membres de l'équipe Impact-PVA Laboratoire ont reçu une formation sur la production à valeur ajoutée afin que tous les membres de l'équipe

soient bien sensibilisés aux outils touchant la production à valeur ajoutée. Selon le responsable de projet, « cette session de formation d'une durée d'une journée a permis aux participants de mettre à niveau certaines notions, d'obtenir des réponses à leurs questions et de réduire les appréhensions face aux changements en cours, tout cela en préparation pour la session intensive » du 20 au 31 mars 2000.

À l'instar du plan de cours et de la présentation Power Point reliée à la formation que nous avons consulté, lors de cette journée, l'équipe a été en mesure de :

- Prendre conscience des nouvelles exigences des marchés et de la nécessité d'adapter le système de production à cette réalité (élimination des gaspillages, amélioration du temps de réponse, réduction des coûts et participation des employés).
- Participer à une simulation en usine afin de démontrer les problématiques vécues par des usines fonctionnant en mode traditionnel
- Comprendre le concept et les outils de la production à valeur ajoutée
- Participer à une deuxième simulation dans une usine intégrant les outils de la production à valeur ajoutée
- Prise de conscience du potentiel d'amélioration existant au laboratoire

Les visites d'usine ainsi que la session de formation sur la production à valeur ajoutée se voulaient une étape préalable au déploiement de l'équipe Impact-PVA. Selon le directeur de l'usine, « ces sessions de familiarisation avaient comme objectif de démontrer aux employés participants, la puissance de l'outil PVA pour obtenir rapidement des résultats concrets et réduire les coûts de l'entreprise ».

Par la suite comme nous le verrons plus loin, l'Impact-PVA Laboratoire qui s'est tenu du 20 au 31 mars 2000 a apporté des changements dans l'organisation du travail et des sessions de formation ont du être dispensées en raison des modifications dans les méthodes de travail et l'achat de nouveaux équipements. En effet, les techniciens métallurgistes ont reçu une formation sur les allocations des lots. Cette formation, d'une durée de huit heures, visait principalement à aider les techniciens à identifier rapidement si les lots de production rencontraient ou non les spécifications. De plus, afin de rendre les employés plus flexibles, des formations ont été dispensées à chaque employé afin qu'il soit en mesure d'accomplir d'autres tâches déjà existantes. Cette formation variait d'un employé à l'autre. Finalement, des tâches qui étaient normalement effectuées par le superviseur furent déléguées à certains employés qui reçurent la formation nécessaire.

Selon le responsable du projet, « la formation est un élément essentiel des programmes Impact-PVA puisqu'elle permet aux employés de mieux assimiler les principes de la production à valeur ajoutée et favorise l'intégration des modifications engendrées par les résultats suite à l'analyse Impact-PVA. La formation nous a aidé à augmenter la flexibilité de nos employés qui sont maintenant en mesure d'accomplir toutes les tâches reliées à leur classification ».

3.3.6 Présence de programme d'intéressement

Parallèlement à la lettre d'entente la direction a mise sur pied un programme de reconnaissance de l'amélioration continue. Communément appelé le PRAC, ce programme vise à faire de l'amélioration continue un mode de vie au travail auprès de tous les employés de QMP. Selon un Info Impact-PVA, « la philosophie de ce programme repose sur la croyance que la majorité des êtres humains auront tendance à exceller dans un environnement qui leur offre un leadership, du respect, des opportunités pour satisfaire leurs besoins et des objectifs enrichissants ».

Pour le directeur de la production, « le PRAC récompensait les employés pour leurs efforts qui permettent de dépasser les objectifs prévus au budget et qui contribuent à l'amélioration continue. Les récompenses étaient remises sous forme de primes

versées aux employés en fonction d'indices de rendement calculés sur une base trimestrielle ».

Selon un compte-rendu de réunion daté du 7 février 2000, le PRAC permet l'utilisation maximale des compétences, du savoir-faire et de la créativité de chacun dans l'entreprise. De plus, le PRAC reconnaît les efforts déployés par les employés à

- Résoudre les problèmes
- Réduire les coûts
- Satisfaire les clients internes et externes
- Améliorer la qualité des produits
- Améliorer l'efficacité des procédés
- Atteindre les objectifs d'exploitation

Fonctionnement du PRAC

Pour établir le montant versé, la direction tient compte des indices de performance sur la base des critères suivants :

- Les employés peuvent avoir un impact significatif sur l'atteinte ou le dépassement des indices
- Les indices sont liés à des secteurs de performance qui offrent des possibilités d'amélioration intéressantes

Le but du programme étant l'amélioration continue, l'indice est réajusté dès qu'il est atteint sur une base régulière. Cette révision s'effectue à la fin d'année. Selon le programme, la direction se réserve le droit de modifier les paramètres et le choix des indices de performance mais s'assure de définir des indices possibles à atteindre et réalistes. Vous trouverez ci-joint le tableau publié par l'entreprise concernant le PRAC Impact-PVA :

TABLEAU 2 : - Indicateurs programme de reconnaissance (PRAC)

Structure de performance	Critère de performance	Objectif	Max.	\$
Prévention des accidents	Aucun accident indemnisé	0%	10	250\$
	Propreté de l'usine	≥ 85%	0	0\$
	Propreté de l'usine	≥ 90%	10	250\$
	Total		20	500\$
Qualité de produit : % de rejet	Fer	≤ 3%	2	50\$
	Acier	≤ 3%	2	50\$
	Fer	≤ 2%	3	75\$
	Acier	≤ 2%	3	75\$
	Fer	≤ 1%	5	125\$
	Acier	≤ 1%	5	125\$
	Total		20	500\$
Livraison : Livraison à temps/ plaintes des clients	Plaintes/ 1000 tm vendus	≤ 0.30	2	50\$
	Plaintes/ 1000 tm vendus	≤ 0.20	3	75\$
	Fer et Acier	≤ 90%	5	125\$
	Fer et Acier	≤ 95%	3	75\$
	Fer et Acier	≤ 100%	2	50\$
	Total		15	375\$
Perte de procédé (yield)	Fer objectif + 25%	≥ 94.00%	2	50\$
	Fer objectif + 50%	≥ 94.25%	2	50\$
	Fer objectif + 75%	≥ 94.50%	3.5	88\$
	Acier objectif + 25%	≥ 94.20%	2	50\$
	Acier objectif + 50%	≥ 94.45%	2	50\$
	Acier objectif + 75%	≥ 94.70%	3.5	88\$
	Total		15	375\$
Productivité : Améliorer la productivité en Kg/HH	Objectif de productivité + 1%	238	7.5	188\$
	Objectif de productivité + 2%	241	7.5	188\$
	Total		15	375\$
Volume de production : Moyenne journalière de l'objectif + 1%	Fer	123 tm	7.5	188\$
	Acier	313 tm	7.5	188\$
	Total		15	375\$

Conformément au programme, chaque indice est indépendant et ne pénalise pas le reste du système s'il n'est pas atteint au cours du trimestre. La compensation à la fin du trimestre est le résultat de la compilation de tous les indices atteints ou dépassés.

Conséquemment, l'employé reçoit une prime calculée sur l'ensemble des indices peu importe le service dans lequel il travaille.

Comme vous pouvez le constater dans le tableau ci-haut, le PRAC repose sur la progression d'indices dans six grands secteurs de performance à chaque trimestre :

➤ La prévention des accidents

La prévention des accidents est compensée dès qu'il n'y a aucun accident indemnisé sur une période de trois mois consécutifs. Cet indice compense aussi pour la propreté dans l'usine dès que la moyenne des évaluations de la tenue des lieux pour une période consécutives de trois mois $\geq 90\%$.

➤ La qualité du produit

Cet indice est calculé en fonction du pourcentage de rejets à la première passe. Le PRAC compense les efforts d'amélioration du produit lorsque le pourcentage de rejets est inférieur à $\leq 3\%$, $\leq 2\%$ et $\leq 1\%$.

➤ La livraison à temps

La livraison à temps est atteinte lorsque nous respectons les dates de livraison cédulées pour tous les produits pendant trois mois consécutifs et lorsque nos objectifs concernant les plaintes des clients sont atteints. Le PRAC compense les efforts à la livraison à temps lorsque le pourcentage de livraison à temps est $\geq 90\%$ ou $\geq 95\%$ ou $\geq 100\%$ et quand le ratio plaintes des clients/1000tm vendu est $\leq 0,3$ ou $\leq 0,2$.

➤ Les pertes de procédé

La gestion des pertes vise à éliminer toute perte de métal liquide ou poudre dans le cadre du procédé d'opération. Celui-ci est mesuré par le volume de bonnes poudres métalliques produites et du volume de métal liquide acheté. Le PRAC compense donc pour les efforts d'élimination des pertes lorsque l'objectif est dépassé de + 0,25%, + 0,50%, +0,75%.

➤ La productivité

L'indice de productivité est calculé sur l'amélioration du kilogramme de bonne poudre produite par rapport aux heures-hommes nécessaires à cette production. Le PRAC compense donc les efforts d'amélioration de la productivité mesurée en Kg/HH dès que ce ratio égale ou dépasse l'objectif de 1% et de 2%.

➤ Le volume de production

Cet indice est calculé en fonction de la moyenne de l'objectif journalier de + 1% sur une période de trois mois. Le PRAC compense donc les efforts d'augmentation du volume de bonnes poudres métalliques produites dès que celui-ci égale ou dépasse 1% l'objectif journalier sur une période de trois mois.

Selon l'analyste financier, « Il est à noter que tous ces indices ont été déterminés à partir de données compilées par QMP depuis plusieurs années ».

Finalement, tous les employés de QMP à Tracy qui ont travaillé ou sont réputés avoir travaillé au moins un mois au cours du trimestre et qui sont à l'embauche de QMP le dernier jour du trimestre sont éligibles. Les étudiants et les consultants sont exclus. De plus, toute compensation découlant du PRAC est en sus de la rémunération des employés à l'époque. Selon l'atteinte des indices, la prime est payée aux employés au cours du mois suivant la fin de chaque trimestre.

Selon le responsable du projet, « le programme d'intéressement a été élargi à l'ensemble des employés de QMP et non pas seulement aux employés du laboratoire qui faisaient partie intégrante de la lettre d'entente. Cette démarche s'inscrivait dans le désir de l'entreprise d'élargir à l'ensemble des employés la participation aux programmes de production à valeur ajoutée. Finalement, pour cet Impact-PVA, les rapports financiers de suivi des programmes démontrent que les employés ont obtenu un boni monétaire de 1680\$ sur une possibilité de 2500\$, ce montant étant basé sur la performance globale de l'usine et non pas exclusivement sur les résultats de l'Impact-PVA laboratoire.

3.3.7 Résultats

Un bilan de l'Impact-PVA Laboratoire s'est déroulé du 20 au 31 mars 2000. Dans l'info Impact-PVA, affiché sur les tableaux de l'entreprise, la méthodologie Impact a été présentée comme suit : « la méthodologie Impact est basée sur l'implantation par l'action. Elle vise la réalisation de changements concrets dans un laps de temps très court par une équipe multidisciplinaire interne qui a le pouvoir de réaliser des changements. Cette méthode diffère de la ré-ingénierie traditionnelle en raison de la durée (intensité) et de l'implication des ressources internes. Elle diffère aussi des équipes naturelles en raison de la rigueur de gestion de projets et le suivi d'un programme précis, adapté à l'entreprise. Elle vise l'amélioration continue des processus en cherchant à éliminer les gaspillages et à augmenter la production à valeur ajoutée. La méthodologie IMPACT se base sur trois piliers soit : l'élimination des gaspillages, la participation des ressources et l'amélioration continue. Pour le premier, l'entreprise se doit d'attaquer systématiquement tous les gaspillages qui ajoutent des coûts sans augmenter la valeur du produit. De son côté, la participation des ressources vise à mettre à contribution le vouloir-faire, le savoir-faire et le pouvoir-faire. Finalement, l'amélioration continue se veut le moyen que doit donner toute entreprise de classe mondiale pour atteindre la flexibilité exigée par les besoins toujours grandissants de la clientèle ».

Ainsi, selon le responsable du développement organisationnel, l'impact PVA privilégié par QMP implique une session intensive à l'intérieur de laquelle participe une équipe multidisciplinaire qui réalise des changements concrets et met en place un plan d'action. Par la suite, après la session intensive, une équipe restreinte s'assure du suivi du plan d'action et de la mise en place des correctifs identifiés.

Selon le responsable du projet Impact-PVA laboratoire, « l'équipe avait comme mandat de travailler sur le processus, les activités et les équipements en tentant d'aller aux sources des problèmes et non se limiter aux symptômes. De plus, l'équipe devait s'assurer de rencontrer l'objectif de réduction des coûts de 20%. Au départ plusieurs problèmes étaient déjà connus au laboratoire comme le système LIMS (logiciel de gestion des échantillons), les attentes, les pertes d'échantillons et les mauvais échantillonnages par exemple ».

En regard du plan d'action produit suite à l'impact-PVA, l'équipe a identifié 94 problématiques différentes. De façon globale nous pouvons résumer ces problématiques selon quatre grandes lignes :

- Mauvaise gestion du goulot (allocation)
- Procédures non efficaces (identification, échantillonnage, gestion métallographique)
- Plusieurs problèmes importants de qualité (rerun)
- Manque d'indicateurs de performance

Conséquemment, le plan d'action visait à augmenter les activités à valeur ajoutée dans ce département. Ainsi, les grandes lignes des améliorations présentées par l'équipe Impact-PVA laboratoire furent :

- Implantation de la gestion du goulot pour améliorer le processus des allocations
- Aménagement du laboratoire (cellules, 5S, méthode Kanban)
- Améliorer le système informatique LIMS (logiciel de gestion des échantillons)

- Élaboration et mise en place des détrompeurs pour éviter les erreurs
- Mise en marche d'un équipement appelé le GRADEX servant à effectuer l'analyse granulométrique
- Mettre en place des canaux de communication dans le laboratoire
- Développement et implantation d'indicateurs de suivi reliés au processus de production dans le laboratoire
- Formation du personnel impliqué aux changements implantés dans le laboratoire
- Améliorer le processus de rééchantillonnage « rerun » (procédure échantillonnage, formation et feed back)
- Améliorer la gestion métallographique
- Estimation des gains
- Sensibilisation accrue de la direction et des employés à la PVA
- Réduction des coûts des consommables

Selon un compte-rendu de réunion effectué par le comité global suite à une présentation à la direction de l'avancement du programme en date du 3 avril 2000, les commentaires rapportés par les employés ayant participé à l'Impact-PVA laboratoire furent « qu'au départ, la plupart des employés étaient réticents et comprenaient mal comment les outils de la PVA pourraient améliorer l'efficacité du laboratoire mais la formation a favorisé cette compréhension du potentiel. Les membres de l'équipe étaient contents de s'impliquer dans les changements que doit entreprendre QMP. Ils ont apprécié la dynamique qu'engendre la méthode dans l'entreprise et la rapidité avec laquelle plusieurs améliorations ont été réalisées. »

Selon le témoignage du responsable de l'Impact-PVA laboratoire, « la session intensive pour produire le plan d'action s'est bien déroulée et les employés ont participé pleinement. Toutefois, à certains moments les discussions devenaient plus pénibles lorsque nous abordions le nombre d'employés à travailler au laboratoire. Lors de l'étude qui a précédé l'élaboration du plan d'action, les modifications à être apportées justifiaient l'abolition de deux techniciens de laboratoire. La lettre d'entente et la clause de protection des emplois ont aidé à tempérer les discussions et permis d'enrichir les

tâches des autres employés. Pour le reste, les dix jours de travail intensif ont porté fruit pour réduire les coûts du laboratoire et rendre plus intéressant le travail des employés ».

Finalement, suite à l'impact PVA-Laboratoire, l'équipe avait identifié des réductions potentielles des coûts de transformation de 940 000\$ sur une base annuelle ce qui représente une réduction de 39% des coûts totaux du laboratoire.

Selon le rapport financier utilisé pour le suivi des programmes de réduction de coût, l'objectif fixé par l'entreprise était de 602 000\$ et les résultats obtenus suite à l'implantation du plan d'action découlant du projet Impact-PVA Laboratoire en date de janvier 2004 est de 802 000\$. Ainsi, selon ce rapport, ce projet a dépassé l'objectif de l'entreprise qui était une réduction de 20% des coûts de transformation sur une période de deux ans

Par ailleurs, nous avons procédé à une analyse des griefs s'échelonnant de l'année 1989 à 2003 afin de valider si l'implantation des Impacts-PVA aurait pu avoir un effet positif sur le climat des relations de travail (Tableau 3). Toutefois, comme nous pouvons le constater, cette analyse ne démontre pas une variation significative tant au niveau du nombre de griefs que des sujets de mécontentement liés à l'application de la convention collective. En effet, pour chaque année de référence, le nombre de griefs touchant l'équilibre du temps supplémentaire et la sous-traitance représente environ 65% du nombre total des griefs annuels, le pourcentage demeurant constant d'une année à l'autre.

TABLEAU 3 : Grief 1989-2003

Année de référence	Nombre de griefs
1989	104
1990	17
1991	52
1992	27
1993	84

1994	68
1995	38
1996	28
1997	17
1998	37
1999	61
2000	119* (40 griefs traitent du même cas et ont été déposés la même date)
2001	57
2002	76
2003	32

TABLEAU 4 Tableau synthèse des résultats – Impact-Pva Laboratoire

<i>Variables Indépendantes</i>	<i>Résultats</i>	<i>Commentaires</i>
Participation du syndicat	Continu (1)	Participation intense
Participation des employés	OUI (1)	Participation intense
Présence d'ententes négociées	OUI (1)	Protection des emplois
Présence de programme de formation	OUI (1)	Formation à tous les employés et les cadres concernés
Présence de programme d'intéressement	OUI (1)	Boni accordé à tous le personnel de QMP et basé sur des objectifs généraux

<i>Variables dépendantes</i>	<i>Résultats</i>	<i>Commentaires</i>
Succès ou échec du programme Impact-PVA : 20% de réduction sur la conversion des coûts comparativement au coût de 1999	Succès	802 000\$ de réduction sur la conversion des coûts des fours de recuit comparativement au coût de 1999, ce qui représente une réduction de 26.7% alors que l'objectif était fixé à 20%

3.4 IMPACT-PVA/ATOMISATION FER

3.4.1 Contexte d'implantation

Comme nous l'avons présenté précédemment, l'Impact-PVA Laboratoire s'est terminé le 30 mars 2000. Comme en fait foi un compte-rendu de réunion présenté à la direction en date du 12 avril 2000, l'équipe globale Impact-PVA a identifié le secteur de l'atomisation fer comme prochain emplacement pour la tenue d'un projet Impact-PVA. De plus, selon l'Impact-PVA qui a été affiché en date du 17 avril 2000 il était écrit que : « l'équipe globale souhaite que les ressources opérant dans ce secteur s'impliquent pour améliorer le processus allant de la commande de la matière première jusqu'à l'entrée du silo d'entreposage pour le séchage ». Par la suite, une présentation à l'ensemble des employés de l'atomisation fer ainsi qu'à leurs clients internes a été faite en date du 19 avril 2000. L'ordre du jour lors de cette rencontre incluait :

- Présentation de l'approche de la production à valeur ajoutée
- Présentation de la méthodologie IMPACT
- Situation de l'entreprise
- Le mandat que QMP souhaite donner via Impact-PVA
- Le fonctionnement général d'un projet Impact-PVA

Selon le compte-rendu de réunion de cette rencontre : « la direction y a affirmé son désir de réaliser le changement avec la participation des employés. Il y a été précisé que les difficultés vécues de l'entreprise ne sont pas reliées à une baisse de la demande ou à une perturbation de l'économie mais bien à l'agressivité sur les prix de la compétition sur les marchés européens et américains. Les employés du secteur atomisation fer ont été invités à joindre leurs efforts à ceux du reste de l'entreprise pour réduire les coûts de transformation et ainsi permettre à l'entreprise de redevenir compétitive sur le marché de la poudre métallique ».

Le département de l'atomisation fer est au début de la chaîne de production de l'usine de fer. En effet, les employés de ce secteur reçoivent la matière première, la fonte liquide, de l'établissement voisin QIT. Lors de la réception du métal liquide, les employés versent la poche de métal liquide dans un four afin de garder le métal à haute température en préparation à l'atomisation. Par la suite, lorsque le métal liquide est à la température désirée, les employés procèdent à l'atomisation du métal. Le principe de l'atomisation est qu'un jet d'eau entre en contact avec le métal liquide selon une température et une pression déterminées, ce qui fait réagir le métal pour obtenir des particules. Ces particules de métal sont ensuite séchées pour enlever l'eau de l'atomisation pour ensuite être acheminées vers un broyeur à boule. Le broyeur à boule a comme fonction de donner à la poudre une granulométrie désirée pour répondre aux besoins des clients. Suite à ces différentes étapes, la poudre de fer est acheminée vers un autre secteur de l'usine pour être traité en vue de l'obtention du produit final. Selon le responsable du projet Impact-PVA fer, « ce secteur de l'usine est considéré comme étant le plus dangereux puisqu'il s'agit du plus vieux secteur, il y a présence de métal en fusion et les ajouts d'équipement ont restreint les aires de travail dans ce secteur ». Finalement, les employés de ce secteur ont une importante responsabilité sur la qualité du produit puisque c'est à cette étape que les spécifications des particules de la poudre sont réalisées.

Lors de l'implantation du programme, le département de l'atomisation fer était composé de 20 employés. Sur ce nombre, nous retrouvons quatre opérateurs de procédé,

quatre opérateurs de broyeur, quatre opérateurs atomisation et quatre assistants de procédé. Le niveau d'éducation demandé pour occuper un poste dans ce secteur est l'obtention d'un secondaire cinq. De plus, pour occuper un poste à l'atomisation fer, les employés doivent passer par le poste d'assistant de procédé à la finition qui est le poste d'entrée chez QMP et ensuite suivre la ligne de progression selon leur ancienneté d'usine. Pour ces employés, le taux de salaire moyen est de 24.28\$ de l'heure. En plus des employés horaires, nous retrouvons cinq superviseurs et un surintendant qui assument aussi la responsabilité du secteur de l'atomisation acier et un directeur de production qui assume la responsabilité du secteur finition, atomisation et entretien.

Selon le responsable du projet Impact-PVA Fer qui est le surintendant de ce secteur, le contexte d'implantation pour cet Impact-PVA était difficile. En effet, « à cette époque, il y avait une rumeur qui durait depuis une année à l'effet que la compagnie voulait supprimer la fonction d'assistant de procédé dans ce secteur. Ça faisait donc une année que le contexte de travail était difficile dans ce secteur et pendant une certaine période nous avons observé du ralentissement qui se traduisait par une baisse de productivité. Normalement, ce secteur est en mesure de compléter un nombre de cinq atomisations à l'intérieur d'un 24 heures de travail et à ce moment, les employés ne produisaient que deux atomisations. Malgré ces ralentissements, les employés commençaient à comprendre davantage les enjeux mais il y avait encore beaucoup de méfiance. L'Impact-PVA au Laboratoire s'était bien déroulé mais une des conclusions a été qu'il y avait deux techniciens de trop dans le laboratoire et cela ajoutait à la problématique de l'Impact-PVA atomisation. ».

3.4.2 Participation du syndicat

Pour ce deuxième Impact-PVA, le président du syndicat et le trésorier, deux membres de l'exécutif syndical ont participé au choix du secteur de l'atomisation fer pour la deuxième expérience. En effet, ces deux représentants syndicaux faisaient partie de l'équipe globale Impact-PVA qui s'assurait du suivi de ces programmes et des recommandations à la direction. Conséquemment, selon les comptes-rendus de réunion

de l'équipe globale, ce comité s'est mis d'accord sur le choix du secteur de l'atomisation fer pour continuer le programme de réduction des coûts.

Selon le responsable du développement organisationnel qui faisait lui-même partie de l'équipe globale, le président du syndicat croyait au potentiel des programmes Impact-PVA. En effet, « le président avait participé au premier impact au laboratoire et il semblait avoir aimé son expérience. Lors des rencontres, il était conscient des problématiques de QMP et voyait dans l'approche de production à valeur ajoutée une solution rapide pour assurer la compétitivité de QMP ».

Un compte rendu de réunion de l'équipe globale datant du 18 avril 2000 démontre tout de même que le syndicat demandait certaines garanties pour poursuivre la démarche Impact-PVA. En effet, nous pouvons lire : « le syndicat va recommander à ses membres la poursuite du programme en autant que la compagnie garantisse de nouveau qu'il n'y ait pas de perte d'emploi et que la compagnie accepte d'utiliser la technique SMED pour évaluer la nécessité de conserver les assistants de procédé, et de respecter les conclusions de cette étude ».

Selon le responsable du projet Impact-PVA Atomisation fer, « par cette demande, le syndicat voulait contrer la rumeur d'abolition des postes d'assistants de procédé qui circulait depuis une année dans l'usine. Pour le secteur de l'atomisation acier, un SMED avait déjà été utilisé pour évaluer les méthodes de travail et le syndicat avait été satisfait ».

Suite à une série de discussions, la compagnie a accepté la demande syndicale et en contrepartie, le syndicat a recommandé la participation de ses membres à l'Impact-PVA Atomisation fer. D'ailleurs, un communiqué en date du premier mai 2000 spécifiait que « les employés du secteur atomisation fer bénéficieront aussi d'une entente concernant la protection des emplois. Leur sécurité d'emploi était donc assurée, peu importe les résultats de l'Impact-PVA.

3.4.3 Participation des employés

Suite à la présentation du 19 avril 2000 durant laquelle la direction a présenté l'approche de la production à valeur ajoutée aux employés du secteur fer, seulement deux employés ont proposé leur candidature pour participer au projet de l'atomisation fer. Selon le responsable du projet, « il y avait beaucoup de méfiance de la part des employés de ce secteur et personne ne voulait prendre le blâme des coupures de postes possibles. Nous avons demandé l'intervention de l'exécutif syndical auprès des employés du secteur car nous voulions avoir au moins six employés du secteur sur l'Impact-PVA ».

Ainsi, suite à l'intervention syndicale, nous avons pu lire sur un comité datant du 4 mai que « des employés du secteur ont décidé de s'impliquer dans le projet Impact-PVA afin que les changements apportés au secteur soient adaptés aux besoins de l'entreprise et des employés. D'autres ressources ont été sélectionnées par l'Équipe globale en fonction de leurs connaissances techniques et d'une stratégie globale d'implantation de la Production à valeur ajoutée dans l'entreprise ».

Conséquemment, six employés du secteur ont participé à cet Impact PVA en plus des deux représentants de l'exécutif syndical. Du côté de l'employeur, il y avait le surintendant du secteur qui agissait à titre de responsable du projet, deux superviseurs, le formateur du secteur, le directeur des finances pour l'évaluation des réductions de coûts et finalement un représentant de QIT (Québec Fer et Titane) pour regarder les problématiques reliées à la matière première.

Selon le responsable du projet, « la participation des employés pour cet Impact-PVA était contestée. Malgré l'appui syndical, les deux employés du secteur qui avaient décidé de participer se plaignaient de la pression qu'ils avaient de leurs collègues concernant la raison de leur participation à l'Impact. Nous avons donc rencontré les employés à nouveau pour bien expliquer les problématiques et les sensibiliser à l'importance de leur participation. Nous avons donné au syndicat la garantie de la

protection des emplois et le respect des résultats du SMED. Le syndicat a donc réuni les employés du secteur et après discussion, les employés ont décidé de prendre un vote. Par la suite, nous avons su que le vote de participation a tranché en faveur de l'implication par un seul vote. Avec le recul, nous avons compris que la participation des employés avait comme objectif principal de s'assurer de conserver le poste d'assistant de procédé en démontrant à la direction sa nécessité dans le secteur ».

3.4.4 Présence d'entente négociée

Concernant les ententes, un compte-rendu de réunion de l'équipe globale en date du 27 avril 2000 stipule que « les employés du secteur atomisation fer bénéficieront de la même entente qui s'est appliquée aux employés du laboratoire ». Ainsi une lettre d'entente intitulée « entente sur la réduction des coûts et de l'amélioration continue entre les Poudres Métalliques du Québec Ltée, les Métallurgistes-Unis d'amérique, local 7493 et les employés de l'atomisation fer », a été signée en date du 4 mai 2000. Cette lettre d'entente comprenait les mêmes sections que la lettre d'entente signée pour le secteur du laboratoire et le contenu de la lettre est identique à l'exception de la section quatre traitant de la protection des emplois. En effet, dans cette section nous retrouvons trois différences qui n'apparaissaient pas sur la lettre d'entente du secteur du laboratoire.

Premièrement, pour la lettre d'entente de l'Impact-PVA atomisation fer, nous retrouvons une seule liste d'employés qui bénéficient de la protection des emplois. De son côté, la lettre d'entente Impact-PVA laboratoire intégrait deux listes distinctes où les employés de la seconde liste bénéficiaient d'une protection moindre que les employés de la première liste. Selon le responsable du projet, cette différence réside dans le fait qu'il s'agissait d'une exigence des employés pour favoriser leur participation. En effet, « les employés voulaient que tous les employés du secteur soient sur le même pied d'égalité concernant la protection des emplois ».

Deuxièmement, il est écrit que « dans le cas spécifique d'un changement technologique, l'employeur et le syndicat conviennent que, si un tel changement affecte

des salariés protégés, l'attrition constitue le moyen privilégié pour absorber les salariés protégés mis en disponibilité ». Dans la lettre d'entente du secteur atomisation fer, il est ajouté que « l'employeur et le syndicat étudieront toute demande d'employé voulant changer de secteur de travail suite à toutes modifications apportées au travail par le projet Impact-PVA. Selon le responsable du projet, « cet ajout provenait de la demande des employés du secteur qui voulaient se donner l'opportunité de changer de travail même s'ils n'étaient pas mis en disponibilité en raison de leur crainte de devoir effectuer un travail plus exigeant ».

Troisièmement, il a été ajouté que, « si à la suite du projet Impact-PVA atomisation fer, il s'avère qu'il doive y avoir une attrition de poste, cette attrition ne pourra se réaliser que si au moins 80% des modifications apportées par le projet sont réalisées ». Selon le responsable du projet, cet ajout venait réduire l'impact de l'objectif de réduction de 20% des coûts de transformation puisque malgré les résultats, il y avait un pourcentage de réalisation qui devait être pris en compte.

Finalement, comme nous le verrons dans la section des résultats, les postes d'assistants de procédé ont été abolis et cela a mené à la ratification de deux autres ententes concernant la réaffectation des employés. La première entente concernait la création d'un poste de jour pour une période d'une année avant la prise de retraite d'un employé du secteur. Par la suite, la seconde lettre d'entente traitait de l'affectation d'un employé dans un autre secteur malgré l'absence d'ouverture de poste et sans tenir compte de l'ancienneté.

3.4.5 Présence de programme de formation

Tout comme l'équipe de l'Impact-PVA laboratoire, l'équipe Impact-PVA atomisation fer a suivi une formation d'une journée afin de se familiariser avec l'approche de la production à valeur ajoutée en date du 4 mai 2000. Durant cette journée de formation, l'équipe a été en mesure de prendre connaissance des modèles théoriques reliés à l'approche de la production à valeur ajoutée et de participer à différentes

simulations pour mieux intégrer la théorie sur un sens pratique. De plus, lors de cette formation, la direction a décidé de faire participer les responsables de chaque secteur « afin qu'ils assimilent adéquatement les principes moteurs de la production à valeur ajoutée pour leur permettre d'assurer un support adapté aux besoins identifiés par les diverses équipes Impact-PVA comme en fait foi un Info Impact-PVA daté du 17 avril 2000.

Lors de cet Impact-PVA plusieurs modifications ont eu lieu dans le secteur afin d'améliorer la productivité. Selon le plan d'action établi par l'équipe en charge de ce projet, certaines méthodes de travail ont été révisées, de nouveaux équipements ont été achetés et certains équipements existants ont été modifiés. Conséquemment, le formateur affecté à l'atomisation qui faisait partie de cette équipe a modifié et développé, à l'aide des employés du secteur, plusieurs méthodes de travail pour améliorer la standardisation et l'efficacité des processus. Ainsi, tous les employés du secteur, selon l'identification des besoins en formation préalablement complétée, ont reçu différentes formations concernant les nouvelles méthodes de travail. De plus, un nouvel équipement pour faciliter l'écumage des fours a été acheté et 6 employés ont reçu la formation pour opérer de manière efficace et sécuritaire ce nouvel équipement. Selon les rapports de formation, nous pouvons estimer un total d'environ 20 heures par employés de formation.

Selon le responsable de ce projet, « la formation qui a été dispensée était nécessaire pour permettre aux employés de mieux connaître et contrôler le procédé et ainsi réduire les risques de perte de production ».

3.4.6 Présence de programme d'intéressement

Concernant les programmes d'intéressement, le même programme qui était applicable lors de l'Impact-PVA laboratoire est demeuré en vigueur et ce, sans

modification. Toutefois, lors de l'Impact-PVA Atomisation fer, la compagnie a ajouté certains avantages spécifiquement pour les employés qui étaient sur l'équipe Impact. En effet, ces employés se sont vus octroyer deux semaines de vacances supplémentaires équivalant à la durée de la session intensive. De plus, comme ces employés travaillaient normalement sur les quarts de 12 heures, la compagnie a compensé ce changement d'horaire par le paiement d'heures supplémentaires qui auraient normalement dû être travaillé à taux régulier.

Selon le responsable de projet, ces améliorations des conditions de travail pour ce groupe d'employés se voulaient un incitatif pour favoriser leur participation à l'intérieur de l'Impact-PVA atomisation fer. Selon lui, sans ces avantages, les employés auraient refusé de participer à la démarche préconisée par l'employeur. Pour cet Impact-PVA, les rapports financiers de suivi des programmes démontrent que les employés ont obtenu un boni monétaire de 1150\$ sur une possibilité de 2500\$, ce montant étant basé sur la performance globale de l'usine et non pas exclusivement sur les résultats de l'Impact-PVA atomisation fer.

3.4.7 Résultats

Comme le démontre un compte-rendu de réunion de l'équipe globale en date du 12 avril 2000, celle-ci voulait « rendre le secteur plus sécuritaire, réduire le temps de cycle, permettre la continuité des opérations avec un four, augmenter la maîtrise de l'unité de production pour ainsi réduire les coûts de transformation. En effet, lors de cette même rencontre, l'équipe globale avait procédé à un constat de la situation faisant valoir qu'il y avait plusieurs problèmes connus dans le processus à l'atomisation fer soit :

- Le four Ajax no. 2 opère avec un seul inducteur ;
- Ce secteur a les statistiques d'accidents les plus élevées à QMP (83% des jours perdus et 22% des rapports d'événements accidentels) ;
- Les opérations sont instables et le cycle est imprévisible ;
- Les coûts d'entretien sont très élevés ;

- Le rendement métallique (yield, poudre produite par tonne de fonte reçue) actuel est plus bas que l'objectif visé.

Conséquemment, le mandat dont s'est dotée l'équipe Impact-PVA atomisation fer fut de :

- Rendre ce secteur sécuritaire ;
- Continuer d'opérer avec le four Ajax #2 jusqu'à sa durée vie optimale ;
- Réduire les coûts d'opération (production et entretien) ;
- Stabiliser l'opération (réduire le temps de cycle et en diminuer les fluctuations ;

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la session intensive s'est tenue du 8 au 19 mai 2000. Selon le plan d'action élaboré lors de la session intensive, les travaux ont permis de faire ressortir :

- 132 problématiques identifiées au niveau du milieu, du management, du matériel, des machines, des méthodes, de la main-d'œuvre et de la mesure ;
- Un résultat de 13% à l'audit 5S ;
- 21 opportunités de détrompeurs Qualité identifiées ;
- 49 méthodes à améliorer ;
- 55 modifications, 45 réparations et 5 ajouts d'équipements à apporter ;
- 5 indicateurs à implanter (rejets, santé sécurité, 5S, productivité, temps de réponse) ;

Ainsi, suite à l'identification des problématiques par l'équipe Impact-PVA, plusieurs solutions ont été élaborées. En regard du plan d'action, nous pouvons synthétiser les solutions de la manière suivante :

- Réduction des coûts de transformation par l'élimination des causes de gaspillage en augmentant le rendement sur la matière première livrée par QIT et par la

réduction du temps de réponse par la mise à niveau des procédures ainsi que des équipements ;

- Standardisation et mise à jour des procédures et revalidation la formation dans le secteur ;
- Implantation des 5S ;
- Amélioration du rendement par le contrôle des résidus (1-TK-4, dalots, écumage) ;
- Amélioration de la santé sécurité ;
- Amélioration de la qualité par un meilleur contrôle du % de carbone, % de soufre et la granulométrie.

Suite à l'élaboration du plan d'action, il revenait à l'équipe globale et au responsable de projet de s'assurer de l'avancement de l'Impact-PVA atomisation fer et de faire le suivi des actions devant être complétées.

Selon le responsable du projet, « la session intensive Impact-PVA s'est bien déroulée et des économies importantes ont été identifiées. Toutefois, comme certaines de ces économies avaient un impact sur le niveau de main-d'œuvre et les tâches des employés, il y a eu beaucoup de jeux politiques entre la direction et le syndicat ce qui s'est traduit par une analyse simpliste de ces problématiques lors de la session intensive. En effet, beaucoup de solutions reposaient sur la réorganisation du travail dans le secteur et l'équipe Impact-PVA avait décidé que le SMED, qui était prévu au plan d'action, mettrait en évidence les solutions entourant l'organisation du travail. » Comme nous pouvons le constater selon un compte-rendu de l'équipe globale en date du 2 novembre 2000, le SMED s'est déroulé dans les semaines du 25 septembre et 2 octobre 2000. De plus, selon le plan d'action et les échéances déterminées pour chaque item, nous pouvons constater que seulement les solutions impliquant l'achat de nouveaux équipements ou les modifications aux équipements existants étaient planifiées pour être complétées avant l'étude SMED. À l'inverse, toutes les activités reliées à la main-d'œuvre ou la réorganisation du travail devaient être abordées à la suite de l'étude.

Selon un compte-rendu de réunion de l'équipe globale en date du 2 novembre 2000, le SMED n'est pas concluant puisque des cassettes vidéo qui avaient été utilisées pour filmer les méthodes de travail ont disparues. Conséquemment, sur un nombre de 6 cassettes vidéo, 2 cassettes sont manquantes.

Selon le responsable du projet, « nous sentions qu'il y avait beaucoup de pression de la part des employés lors du SMED. Par tous les moyens, les employés essayaient de démontrer la nécessité de conserver les postes d'assistants de procédé ce qui devenait de plus en plus difficile avec l'étude SMED. Il y avait beaucoup d'incertitude et les employés se sentaient menacés. Vers la fin de la deuxième semaine de l'étude SMED, 2 cassettes étaient manquantes, ce qui a remis en cause le processus ».

Selon le directeur de la production, « l'Impact-PVA atomisation fer se voulait un enjeu important concernant le niveau de main-d'œuvre dans ce secteur. Suite à la session intensive, des changements mineurs avaient été complétés, mais nous n'avions pas touché le cœur du problème. Lors de l'étude SMED, nous avons des commentaires à l'effet que les résultats de l'étude démontreraient qu'une réorganisation du travail dans le secteur permettrait d'abolir les postes d'assistants de procédé. Lorsque nous avons constaté que l'étude SMED était déficiente sur certains aspects, nous avons repris des études antérieures et analysé les données provenant du SMED. Suite à cette étude, nous avons pris la décision d'abolir les postes d'assistants de procédé et de procéder à la réorganisation proposée.

Conséquemment, selon le responsable de projet, « il y a eu beaucoup de tensions de part et d'autre et cela a eu comme conséquence de créer un sentiment de relâchement. En effet, les employés se sont sentis lésés et la décision de l'employeur d'abolir les postes d'assistants est venue raviver certaines tensions. Ainsi, suite au SMED, les employés étaient plus réticents à faire avancer le plan d'action et certaines problématiques ont été abandonnées ».

Selon le rapport financier utilisé pour le suivi des programmes de réduction de coûts, l'objectif fixé par l'entreprise était de 536 000\$ et les résultats obtenus suite à l'implantation du plan d'action découlant du projet Impact-PVA atomisation fer en date de janvier 2004 est de 224 000\$. Ainsi, selon ce rapport, ce projet n'a pas été en mesure d'atteindre l'objectif de l'entreprise qui était une réduction de 20% des coûts de transformation sur une période de deux ans.

Tableau 5 : Synthèse des résultats – Impact-PVA atomisation fer

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Résultats</i>	<i>Commentaires</i>
Participation du syndicat	Continu (1)	
Participation des employés	OUI (1)	
Présence d'ententes négociées	OUI (1)	
Présence de programme de formation	OUI (1)	
Présence de programme d'intéressement	OUI (1)	
<i>Variables dépendantes</i>	<i>Résultats</i>	<i>Commentaires</i>
Succès ou échec du programme Impact-PVA : 20% de réduction sur la conversion des coûts comparativement au coût de 1999	Échec	224 000\$ de réduction sur la conversion des coûts des fours de recuit comparativement aux coûts de 1999, ce qui représente une réduction de 8.4% alors que l'objectif était fixé à 20%

3.5 IMPACT-PVA/FINITION

3.5.1 Contexte d'implantation

Suite à l'Impact-PVA atomisation fer, la direction de l'entreprise a décidé de mettre de côté le programme de production à valeur ajoutée en raison de la négociation concernant le renouvellement de la convention collective qui venait à échéance le 1^{er} juin 2001. Selon le directeur de la production, « QMP a décidé de ne pas effectuer d'Impact-PVA durant la période de négociation puisque plusieurs membres de l'équipe globale étaient sur le comité de négociation, soit du côté syndical ou patronal ».

Les procès-verbaux des rencontres du comité patronal de négociation nous permettent d'établir que la période de négociation s'est déroulée du 15 novembre 2000 au 18 janvier 2002. De plus, à partir de ces mêmes documents, nous pouvons faire ressortir les enjeux suivants :

TABLEAU 6 :Enjeux des négociations juin 2001

Patronal	Syndical
Réduire les coûts de formation	Bonifier le régime de retraite
Stabilité sur les équipes de travail en réduisant les mouvements de main-d'œuvre	Bonifier l'assurance collective
Augmenter les coûts de cotisation de la part des employés	
Statut quo sur le régime de retraite	
Réduire le nombre d'employés d'entretien en vacance durant une même période	

Selon le directeur de la production, « la dernière négociation a été longue et difficile. Pour les aspects normatifs, nous avons privilégié une approche de négociation

raisonnée. Toutefois, les aspects monétaires et les dossiers normatifs qui n'ont pu être réglés lors de la négociation raisonnée ont été débattus à la fin de la négociation. Cette fin de négociation a été difficile puisqu'il s'agissait d'enjeux importants pour l'employeur et le syndicat. D'un côté, le syndicat ne voulait pas perdre ses acquis et de l'autre côté, l'employeur devait trouver des moyens pour réduire ses coûts compte tenu du contexte dans lequel évoluait QMP à l'époque ».

À partir des documents de négociation de la partie patronale, les points en litige vers la fin de la négociation étaient la cotisation à l'assurance collective, le statut quo sur le régime de retraite et la période de vacance pour les employés de l'entretien. Finalement, l'entente démontre une augmentation de la cotisation des employés pour l'assurance collective, une amélioration des modalités entourant la prise de vacance dans le département de l'entretien et une hausse de la cotisation de l'employeur dans le régime de retraite. Suite à trois offres patronales, la dernière fut acceptée à 57%.

Selon le responsable de projet de l'Impact-PVA finition, « la négociation collective de 2001 a eu un impact négatif sur le climat de travail. Les employés sont demeurés insatisfaits de l'entente et malgré la fin de la négociation, nous sentions certains moyens de pression de la part des employés comme des ralentissements de travail et un désintéressement aux activités proposées par l'entreprise. Par exemple, lors du party de Noël de 2002, peu d'employés y ont participé ».

Malgré l'incertitude du climat de travail, la direction de l'entreprise a décidé de poursuivre son programme de production à valeur ajoutée qui demeurait nécessaire pour améliorer la compétitivité de l'entreprise et assurer sa pérennité. Ainsi, au mois de février 2002, la direction a décidé de procéder à la mise en place d'un Impact-PVA dans le secteur de la finition. Ce secteur avait été identifié par l'équipe globale avant la période de négociation collective comme prochain Impact-PVA.

Le département de la finition se trouve à la dernière étape de la chaîne de production avant l'expédition de la poudre métallique aux clients. Il se divise en deux

secteurs soit celui de la finition fer et celui de la finition acier. Les employés de ce département sont responsables de la finition des différents grades de poudres métalliques après avoir été atomisées puis passées au four de décarburation pour retirer le surplus de gaz carbonique qui peut rendre fragile les pièces fabriquées à base de poudre métallique. Ainsi, le rôle de ces employés est de procéder à l'ajout d'additifs pour répondre aux besoins des clients. À l'aide de quatre mélangeurs pouvant contenir plus de 40 tonnes de matériel, ces employés s'assurent de l'homogénéité de la poudre et de la quantité requise d'additifs pour les différents grades offerts par l'entreprise. De plus, une fois les additifs mélangés dans la poudre métallique, les employés de ce département procèdent à l'emballage de la poudre dans différents contenants selon les besoins des clients. Ces employés ont un rôle important à jouer puisqu'ils doivent rencontrer des spécifications lors de l'ajout des additifs qui auront une influence sur la qualité du produit expédié aux clients.

Lors de l'Impact-PVA finition, le département de la finition comptait 56 employés. Sur ce nombre, nous retrouvons 24 opérateurs de mélangeurs, 26 assistants de procédé et 6 opérateurs aux additifs. Le niveau d'éducation demandé pour occuper un poste dans ce secteur est l'obtention d'un secondaire V. De plus, dans ce département, le poste d'assistant de procédé est le poste d'entrée de la séquence de promotion pour les postes disponibles sur la production. Pour ces employés, le salaire horaire moyen était de 23.18\$ en 2004. En plus des employés horaires, nous retrouvons cinq superviseurs, un surintendant et un directeur de production qui assument la responsabilité de l'ensemble du secteur de la production.

Comme nous avons été en mesure de le constater précédemment, le contexte organisationnel lors de l'implantation de cet Impact-PVA était incertain. D'un côté, l'entreprise faisait face à des pressions provenant du marché, ce qui la forçait à réduire ses coûts et de l'autre côté, les employés demeuraient insatisfaits de la dernière négociation collective, ce qui envenimait le climat de travail et l'atteinte des objectifs organisationnels.

3.5.2 Participation du syndicat

Comme nous pouvons le constater à partir d'un compte-rendu de réunion de l'équipe globale en date du 22 janvier 2002, il est stipulé que « la partie syndicale retire ses membres de l'équipe globale Impact-PVA compte tenu de l'attitude de la compagnie durant la dernière négociation. Toutefois, le syndicat a affirmé son intention de ne pas recommander à ses membres un boycott des programmes Impact-PVA en cours et futurs ».

Selon le responsable de l'Impact-PVA Finition, « par sa non-participation au projet à la finition, le syndicat voulait démontrer son mécontentement suite aux dernières négociations. Au départ, le syndicat nous a affirmé qu'il n'empêcherait pas ses membres de participer aux différents projets, mais dans la réalité le syndicat a mis beaucoup de pression sur ses membres afin qu'ils boycottent le programme de production à valeur ajoutée sous prétexte que la compagnie cherchait seulement à faire des profits sur le dos des employés ».

De son côté, le directeur de la production a affirmé que, suite à la négociation, le syndicat s'était retiré de beaucoup d'activités conjointes. Par exemple, il ne participait plus à la tenue des lieux et aux audits de qualité. De plus, le syndicat ne voulait pas participer à cet Impact-PVA puisque le projet à la finition devait intégrer le problème de la productivité des employés de ce département. Le syndicat avait déjà, avant la période de négociation, démontré ses réticences face à cet Impact-PVA et la dernière négociation collective devenait une excuse pour se retirer de ce projet Impact-PVA finition ».

3.5.3 Participation des employés

Suite à la confirmation de la non-participation de l'exécutif syndical, la direction a décidé de rencontrer les employés du département finition. Ainsi, selon l'info Impact-PVA en date du 5 février 2002, les employés du secteur finition ont été rencontrés le 4

février 2002 dans le but de présenter la démarche de production à valeur ajoutée et démontrer l'importance de leur participation à l'intérieur de ce processus.

Selon un compte rendu de réunion de l'équipe globale en date du 8 février 2002, « aucun employé n'a, jusqu'à maintenant, démontré de l'intérêt pour participer à l'Impact-PVA finition ». Considérant cette problématique, il est indiqué que le responsable du projet verra à rencontrer individuellement certains employés pour solliciter leur participation et expliquer les enjeux du projet.

Selon le responsable du projet, « 10 employés ont été rencontrés et tous ont refusé de participer au projet. Lors des discussions, les employés me disaient qu'il y avait un mot d'ordre syndical de ne pas participer aux projets proposés par la compagnie et que par conséquent, ils ne pouvaient pas participer à l'Impact-PVA finition ».

Conséquemment, suite au refus des employés et du syndicat de ne pas participer à ce projet Impact, la direction a tout de même décidé de mettre de l'avant le projet Impact-PVA finition avec la participation des employés cadres comme le confirme l'Info Impact-PVA en date du 15 février 2002. Ainsi pour ce projet, il y avait 6 représentants de l'employeur soit le responsable du projet, le formateur du secteur, le surintendant du secteur, le directeur des finances et deux superviseurs de la finition.

Selon le directeur de la production, compte-tenu de l'absence des employés du secteur sur ce projet, le mandat a été modifié et orienté davantage sur la productivité. « Cette modification venait palier l'absence des employés en misant davantage sur une étude statistique du rendement des équipements et par l'observation des employés lors de l'accomplissement de leurs tâches.

3.5.4 Présence d'entente négociée

Compte tenu de la non-participation des employés et du syndicat, aucune entente n'a été négociée pour encadrer le projet Impact-PVA finition. De plus, selon le compte

rendu du comité de direction en date du 13 février 2002, il n'y a aucune protection des emplois pour le projet à la finition, contrairement aux deux premiers Impact-PVA.

3.5.5 Présence de programme de formation

Comme l'Impact-PVA finition avait comme objectif d'améliorer la productivité du département, les superviseurs devaient jouer un rôle important dans l'implantation de la gestion par objectif. Selon le responsable de projet, « le rôle des superviseurs était nécessaire pour effectuer le suivi de la production. Durant ce projet nous avons mis en place un système « PI » qui est un outil permettant de suivre les équipements à l'aide d'une ligne de vie. Cet outil nous indique quand l'équipement est en fonction et quand il est en arrêt et il nous permet de suivre différents paramètres qui sont contrôlés par les employés de la finition. Conséquemment, tous ces changements impliquaient l'implantation d'une gestion par objectif que devait maîtriser le personnel de supervision. »

Selon le plan de formation qui a découlé de l'Impact-PVA finition, les cinq superviseurs du secteur, le surintendant et le directeur de la production ont suivi les mêmes cours de formation afin d'adapter à leur quotidien les différents principes de la gestion de temps et les modalités qui la sous-tendent.

Ainsi, il y a eu une formation sur les systèmes « PI » d'une durée de 16 heures et qui a été étalée sur quatre périodes de quatre heures afin de favoriser l'assimilation du système informatique et la lecture des rapports. Lors de cette formation, les participants apprenaient à connaître le système informatique et à naviguer à l'intérieur du système afin d'aller retirer les données pertinentes au suivi de la production. De plus, une méthode de lecture des rapports informatiques et des graphiques était enseignée afin de permettre de pousser les analyses et faciliter l'interprétation des statistiques en vue d'identifier les problématiques et intervenir rapidement.

Parallèlement à la formation sur les systèmes « PI », ces mêmes personnes ont suivi de la formation sur la gestion de temps et sur l'utilisation de la méthode des diagrammes de GANT pour planifier le travail. La formation sur la gestion de temps a été dispensée par le consultant impliqué dans les Impact PVA et elle était d'une durée de 8 heures. Lors de cette formation, l'emphasis a été mise sur l'identification des priorités et sur la gestion des imprévus qui peuvent survenir en cour de production.

Conséquemment, lors de cet Impact-PVA finition, seul le personnel et les responsables du secteur finition ont reçu de la formation dont l'objectif étant un meilleur suivi des paramètres de production. Compte tenu que le procédé n'a pas été modifié par l'achat d'un nouvel équipement et compte tenu de la non-participation des employés, aucune formation n'a été dispensée au personnel horaire.

3.5.6 Présence de programme d'intéressement

Lors des deux premiers Impact-PVA, un programme d'intéressement nommé PRAC, ayant comme cible l'amélioration continue, a été développé pour favoriser l'implication des employés. Toutefois, comme nous l'avons présenté précédemment, le syndicat et les employés ont décidé de ne pas participer à l'Impact-PVA finition. Conséquemment, selon le compte-rendu du comité de direction en date du 13 février 2002, la direction a décidé « d'abolir le programme d'intéressement en raison de l'attitude des employés face aux efforts d'amélioration continue déployés par QMP ».

Selon le directeur de la production, « il était évident que la direction devait mettre un terme à son programme d'intéressement puisqu'il était basé sur la participation des employés à l'atteinte d'objectifs d'amélioration. Comme les employés ont décidé de se retirer de la démarche, rien ne justifiait le maintien du programme.

Pour le responsable du projet Impact-PVA finition, « l'abolition du programme d'intéressement est venue augmenter la frustration des employés. Pour les employés, l'abolition du PRAC découlait de la stratégie de l'employeur suite à la dernière

négociation collective. Les employés se disaient choqués et cette attitude s'est maintenue durant l'Impact-PVA finition ».

3.5.7 Résultats

L'Impact-PVA finition s'est déroulé du 25 février au 8 mars 2002. Les objectifs du projet ont été présentés aux employés à travers l'Info Impact-PVA. Ainsi, en date du 20 février 2002, il était écrit que « QMP poursuit sa démarche d'amélioration continue et une équipe a été mandatée afin d'optimiser les pratiques de gestion à la finition fer et acier. Les objectifs sont :

- Planter la gestion par objectif via une meilleure planification;
- Augmenter la productivité via les meilleures méthodes de travail;
- Augmenter le rendement des équipements via la gestion du goulot.

Cette démarche s'inscrit dans une recherche de compétitivité dans un marché en décroissance afin de préserver ou accroître notre part de marché ».

Selon le responsable de projet, « l'Impact-PVA finition a été retardé en raison des discussions patronales-syndicales. Toutefois, deux semaines avant le début de l'Impact-PVA, moi et le formateur du secteur avons débuté un exercice visant à analyser la capacité de production. Nous avons débuté par regarder la capacité de production de chaque équipement. Par la suite, nous avons analysé chaque produit et évalué le temps théorique que ça devrait prendre en fonction de notre ligne de production. En d'autres mots, nous avons évalué les temps de production pour chaque produit dans des conditions idéales c'est-à-dire si un employé est présent en tout temps et qu'il n'y a pas de bris d'équipement. Cet exercice s'est poursuivi durant l'Impact-PVA avec la participation des membres de l'équipe ».

Selon le plan d'action élaboré lors de la session intensive, les travaux ont permis de faire ressortir :

- L'emphase sur la production doit être aussi importante que celle octroyée à d'autres volets de l'entreprise comme la qualité et la santé sécurité;
- La standardisation des activités de supervision doit être assurée par un consensus sur les priorités d'opération et le développement d'un agenda de travail;
- Le développement des connaissances techniques et de gestion des superviseurs doit être assurée par de la formation et du parrainage;
- La gestion du rendement des ressources doit être supportée par des indicateurs de performance;
- La gestion quotidienne des opérations doit être assurée par une planification exhaustive (gestion du goulot);
- L'atteinte de l'objectif de réduction des coûts de transformation de QMP doit passer par l'amélioration continue des résultats du secteur finition.

Pour répondre aux problématiques ressorties à l'intérieur du plan d'action, l'équipe sur cet Impact-PVA a identifié des éléments clés dont le but est de favoriser l'atteinte des objectifs de réduction des coûts de transformation. À partir du plan d'action, nous pouvons résumer ces éléments de la manière suivante :

- Lancement journalier d'objectifs clairs;
- Planification détaillée des opérations;
- Mesure du rendement;
- Rétroaction sur le rendement obtenu, analyse des écarts de rendement et correction des causes de ces écarts.

Selon le responsable du projet, « le plan d'action touchait essentiellement à l'amélioration de la gestion de la production. Toutefois, contrairement aux plans d'actions des autres Impact-PVA, celui-ci ne visait pas le côté technique de la production, mais bien l'amélioration des habiletés de gestion des superviseurs par l'amélioration de la planification et du suivi de la production. La formation qui a été dispensée aux superviseurs et l'analyse des temps standards de production nous ont

permis de mettre l'accent sur le développement de la supervision. Nous avons rencontré l'ensemble des superviseurs pour présenter les analyses de production et suite à l'Impact-PVA, les superviseurs devaient planifier le travail de chacun de ses employés en incluant les pauses et les endroits où ils étaient assignés à travailler. Cette planification devait être effectuée avant chaque quart de travail et durant le quart de travail, le superviseur devait réajuster sa planification au besoin. Finalement, après chaque quart de travail, le superviseur devait justifier les écarts de planification et les arrêts d'équipements ».

Selon un Impact-PVA en date du 19 mars 2002, il est écrit que « l'Impact-PVA finition a permis à QMP d'améliorer la planification journalière de ce secteur et a favorisé la flexibilité des employés. Pour continuer en ce sens, les résultats du secteur, en terme de productivité, feront l'objet d'un suivi quotidien serré de la direction ».

Selon le responsable du projet, « l'Impact-PVA finition est venu mettre beaucoup de pression sur les superviseurs et les employés. D'un côté, les employés se sentaient menacés par l'intensification du suivi de la part des superviseurs et cherchaient à faire des moyens de pression. De l'autre côté, les superviseurs se sentaient mal à l'aise d'effectuer un suivi et de gérer le processus disciplinaire rendu nécessaire par l'attitude des employés du secteur. Les résultats de l'Impact-PVA finition étaient suivis de très près par la direction et cela a apporté un climat de méfiance de la part des superviseurs et des employés. Conséquemment, les superviseurs ont commencé à délaisser la nouvelle méthode de gestion malgré la pression de la direction. Il y a eu beaucoup de discussion entre la direction et les superviseurs et la nouvelle méthode de suivi a été abandonnée peu à peu. En d'autres mots, la direction a continué à effectuer le suivi de la production, mais a laissé peu à peu l'obligation pour les superviseurs d'effectuer une gestion journalière de leur quart de travail. Toutefois, la productivité à la finition a augmenté considérablement ce qui a permis d'atteindre les objectifs de réduction de coûts pour cet Impact-PVA. Les employés savaient maintenant que la production était suivie quotidiennement à l'aide d'une ligne de vie et la production a augmenté d'elle-même. Les arrêts de production devenaient de moins en moins fréquents puisque la direction

continuait de demander des justifications. Les outils de suivi et la pression mis sur l'optimisation de la productivité ont favorisé l'atteinte des objectifs de réduction de coûts pour le secteur de la finition ».

Selon le rapport financier utilisé pour le suivi des programmes de réduction de coûts, l'objectif fixé par l'entreprise était de 674 000\$ et les résultats obtenus suite à l'implantation du plan d'action découlant de ce projet Impact-PVA en date de janvier 2004 est de 678 000\$. Ainsi, selon ce rapport, ce projet a été en mesure d'atteindre l'objectif de l'entreprise qui était une réduction de 20% des coûts de transformation sur une période de deux ans

TABLEAU 7 : Synthèse des résultats – Impact-PVA finition

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Résultats</i>	<i>Commentaires</i>
Participation du syndicat	Nulle (1)	Participation conditionnelle
Participation des employés	NON (0)	Participation mitigée
Présence d'ententes négociées	NON (0)	Protection des emplois
Présence de programme de formation	OUI (0)	Formation à tous les employés et les cadres concernés
Présence de programme d'intéressement	NON (0)	Boni accordé à tout le personnel de QMP et basé sur des objectifs généraux
<i>Variables dépendantes</i>	<i>Résultats</i>	<i>Commentaires</i>
Succès ou échec du programme Impact-PVA : 20% de réduction sur la conversion des coûts comparativement aux coûts de 1999	Succès	678 000\$ de réduction sur la conversion des coûts des fours de recuit comparativement aux coûts de 1999, ce qui représente une réduction de 20.1% alors que l'objectif était fixé à 20%

3.6 IMPACT-PVA/FOURS DE RECUIT

3.6.1 Contexte d'implantation

Suite à l'Impact-PVA finition, l'équipe globale, qui était maintenant composée exclusivement d'employés cadres en raison du refus syndical de participer à la démarche d'amélioration continue, avait identifié le secteur des fours de recuit comme prochain Impact-PVA.

Selon un compte-rendu de réunion de l'équipe globale en date du 15 avril 2002, « le secteur des fours de recuits renfermait plusieurs problématiques. Premièrement, le temps d'utilisation des fours n'était pas optimal et le secteur de recuit était un des secteurs goulot de l'usine. Deuxièmement, dans ce secteur, il y a utilisation de beaucoup de consommables (gaz, courroie) qui sont gaspillés inutilement. Par la suite, il y avait un manque de connaissance technique pour plusieurs responsables de ce secteur et finalement, il y avait une communication déficiente lors des changements de campagne. Finalement, les problématiques liées aux fours de recuits peuvent être adressées sans la participation des employés horaires ».

Le département des fours de recuit est le deuxième département dans la chaîne de production. En effet, il se trouve après le département de l'atomisation et précède le département de la finition. Ainsi, une fois l'étape de l'atomisation complétée, la poudre est acheminée au département des fours de recuit dont la principale fonction est de procéder à la décarburation de la poudre de fer et d'acier. Dans le département, il y a un total de cinq fours de décarburation alimentés en hydrogène dont le procédé permet d'enlever le carbone et l'oxygène de la poudre avant l'étape de la finition. Cette étape de la production est très importante pour répondre aux besoins des clients de QMP qui, pour la plupart, œuvrent dans le secteur des pièces automobiles. En effet, sans la décarburation, les pièces fabriquées à partir de la poudre métallique seraient trop fragiles en raison de la présence de carbone et il serait donc impossible de rencontrer les propriétés mécaniques des pièces fabriquées pour le secteur automobile. Selon le

responsable du projet, les employés de ce secteur doivent principalement « s'assurer que les paramètres de procédé sont conformes aux méthodes de travail, contrôler la courroie sur laquelle se retrouve la poudre métallique, contrôler les niveaux de gaz à l'intérieur des fours de recuit et finalement, maintenir le niveau idéal de température dans les fours afin de maintenir les propriétés de la poudre métallique tout au long de la décarburation ». Suite à cette étape du procédé, la poudre est acheminée au département de la finition.

Lors de l'Impact-PVA, le département des fours de recuit était composé de 8 employés dont l'ensemble était des opérateurs de fours de décarburation fer et acier. Le niveau d'éducation demandé pour occuper ce poste est l'obtention d'un secondaire V. De plus, pour occuper ce poste, les employés doivent suivre la ligne de progression selon le principe de l'ancienneté et débiter par un poste d'assistant de procédé à la finition. Toutefois, l'obtention du poste est accordée suite à la réussite d'une formation d'une durée d'un an dont 3 mois de formation théorique et 9 mois de formation sur les quarts de travail. Pour ces employés, le salaire horaire moyen était de 25.74\$ en 2004. En plus des employés horaires, nous retrouvons cinq superviseurs et un surintendant qui assument aussi la responsabilité du secteur de l'atomisation, ainsi qu'un directeur de la production qui assume la responsabilité du secteur finition, atomisation et entretien.

Selon le responsable du projet Impact-PVA fours de recuit, « le climat de travail lors de l'implantation commençait tranquillement à s'améliorer. Le syndicat et les employés continuaient d'émettre une certaine réticence face aux programmes d'amélioration continue, mais indirectement certains employés démontraient de l'intérêt pour les projets qui étaient en cours dans l'usine. De son côté, le marché dans lequel évoluait QMP continuait de stagner et la direction mettait beaucoup d'emphasis sur les programmes de réduction des coûts ».

3.6.2 Participation du syndicat

Comme nous pouvons le constater à partir d'un compte-rendu de l'équipe globale en date du 15 avril 2002, il est stipulé que « la compagnie a réitéré à la partie syndicale l'importance de la participation et de l'appui du syndicat dans la poursuite du programme d'amélioration continue. Toutefois, suite aux discussions, le syndicat a décidé de conserver sa position de ne pas recommander à ses membres leur participation à l'Impact-PVA fours de recuit ».

Selon le responsable de l'Impact-PVA fours de recuits, « le syndicat était frustré en raison de l'abolition du programme de reconnaissance de l'amélioration continue (PRAC) et il n'avait pas aimé la tangente que l'Impact-PVA finition avait prise. Lors de cet Impact, le syndicat avait manifesté fermement contre les superviseurs de production qui suivaient constamment les employés dans le but d'analyser leur productivité. Conséquemment, pour ces raisons, le syndicat avait maintenu sa position de boycott envers tout programme proposé par la compagnie. D'ailleurs, certains employés nous ont confié que le syndicat allait au-delà d'une recommandation de non-participation des employés, mais interdisait carrément à tous les employés de participer au processus d'amélioration continue».

3.6.3 Participation des employés

Suite aux discussions patronales-syndicales et considérant le choix de la partie syndicale de ne pas recommander la participation des employés aux projets Impact-PVA fours de recuit, la direction a tout de même décidé de rencontrer les employés du département pour solliciter leur participation au projet comme en fait foi le compte-rendu de réunion de l'équipe globale en date du 18 avril 2002. Selon le responsable du projet, « les employés du secteur ont été rencontrés par groupe pour leur expliquer les enjeux et la méthode de production à valeur ajoutée dans la semaine du 15 avril. Lors des rencontres, les employés semblaient intéressés et ils posaient des questions concernant l'organisation du travail qui pouvait découler de leur implication dans

l'Impact-PVA. La réduction des effectifs suite à l'Impact-PVA fer rendait craintifs les employés, mais lors des rencontres d'information, il était clairement spécifié que le projet à l'acier n'impliquait pas de réduction de personnel suite à une réorganisation du travail. Suite aux rencontres, nous avons le sentiment que certains employés étaient prêts à s'impliquer dans la démarche et participer à l'Impact-PVA ».

Toutefois, dans le compte rendu de réunion de l'équipe globale en date du 25 avril 2002, il est spécifié que « suite aux rencontres avec les employés, un suivi démontre qu'aucun employé n'est intéressé à participer au projet Impact-PVA four de recuit. Seul un employé a démontré de l'intérêt, mais il a retiré sa participation la journée même. Le projet se fera donc sans la participation des employés ».

Selon le responsable du projet, « les employés étaient intéressés à participer au projet, mais plusieurs nous ont avoué avoir subi de la pression de la part de leurs collègues de travail et du syndicat afin qu'ils ne participent à l'Impact-PVA dans leur secteur. Par contre, quelques employés du secteur sont venus nous voir individuellement pour nous dire que même s'ils ne participaient pas directement à l'Impact-PVA, ils étaient prêts à répondre à nos questions et nous donner leur avis sur les problématiques soulevées lors de la phase d'analyse de cet Impact-PVA .»

Conséquemment, suite au refus des employés et du syndicat de participer à ce projet Impact, la direction a décidé de mettre de l'avant le projet Impact-PVA four de recuit avec la participation des employés cadres comme le confirme l'Info Impact-PVA en date du 2 mai 2002. Ainsi, pour ce projet, il y avait 8 représentants de l'employeur soit le responsable du projet, le formateur du secteur, deux ingénieurs de procédé, deux superviseurs du secteur, un ingénieur électrique et le directeur des finances.

Pour le responsable du projet, « bien que les employés n'aient pas participé officiellement, certains ont tout de même répondu aux demandes des membres de l'équipe Impact-PVA four de recuit. Toutefois, cette participation était très limitative

et les employés n'ont pas participé à l'identification des problématiques et à la mise en place du plan d'action ».

3.6.4 Présence d'entente négociée

Tout comme le projet Impact-PVA finition, aucune entente négociée n'est intervenue pour encadrer le projet Impact-PVA fours de recuit et aucune disposition a été prise concernant la protection des emplois en raison de la non-participation des employés et du syndicat.

3.6.5 Présence de programme de formation

Tout comme les équipes Impact-PVA laboratoire et atomisation fer, l'équipe Impact-PVA fours de recuit a reçu une formation d'une journée afin de se familiariser avec l'approche de la production à valeur ajoutée en date du 3 mai 2002. Durant cette journée de formation, l'équipe a été en mesure de prendre connaissance des modèles théoriques reliés à l'approche de la production à valeur ajoutée et de participer à différentes simulations pour mieux intégrer la théorie sur un sens pratique.

De plus, lors de cet Impact-PVA plusieurs modifications ont eu lieu dans le secteur afin d'améliorer la productivité. En effet, comme nous le verrons dans la section des résultats, l'objectif de ce projet Impact était principalement d'augmenter la capacité des fours et de réduire les consommables, ce qui a mené à des modifications dans les méthodes de travail et les outils utilisés. Conséquemment, selon le plan d'action établi par l'équipe en charge de ce projet, le formateur du secteur a rencontré l'ensemble des employés afin de faire une mise à jour des méthodes de travail. Cette formation a été effectuée directement sur les lieux de travail et de manière individuelle. Selon le responsable du projet, « le formateur passait environ une moyenne de 8 heures par employé pour enseigner les nouvelles méthodes de travail et les modifications dans le secteur ».

3.6.7 Présence de programme d'intéressement

Suite à l'abolition du programme d'intéressement lors de l'Impact-PVA finition, la compagnie n'a pas mis en place une autre forme de programme incitatif, ce qui a été confirmé par le responsable du projet. Selon le directeur de production, « l'attitude de la partie syndicale et la non-participation des employés ne justifiaient pas la mise en place d'un programme d'intéressement qui, à la base, nécessite l'implication de tous aux besoins de l'entreprise de réduire ses coûts de production ».

3.6.8 Résultats

L'Impact-PVA fours de recuit s'est déroulé du 6 au 17 mai 2002. En date du 2 mai 2002, les objectifs du projet ont été présentés au personnel de QMP par le biais d'un Info-Impact PVA. Pour ce projet du secteur des fours de recuit, les objectifs de l'Impact étaient de « définir des procédures optimales d'opération et d'entretien et améliorer le suivi et la gestion des fours de recuit. De plus, l'équipe devra identifier des solutions visant à augmenter le taux d'utilisation des fours de recuit à 90% (excluant un arrêt majeur planifié) et réduire la consommation des gaz (naturel, hydrogène et azote) par tonne métrique à la valeur cible pour chaque four.

Selon le responsable du projet, « l'Impact-PVA dans ce secteur était un Impact technique puisque l'équipe devait principalement trouver des solutions pour réduire les consommables et par le fait même obtenir une réduction de nos coûts de production ».

En regard du plan d'action qui a été développé par l'équipe Impact-PVA fours de recuit, nous pouvons faire ressortir les problématiques qui avaient été identifiées à l'époque pour l'orientation des actions à mettre en place :

- Secteur très technique où l'organisation a été un peu mise de côté;
- Le temps d'utilisation des fours n'est pas optimal, le secteur recuit est un des secteurs goulot de l'usine (contrainte de l'usine);

- Beaucoup de consommables (gaz, courroie) sont gaspillés inutilement;
- Manque de connaissances techniques pour plusieurs intervenants et pour le personnel de supervision;
- Communication déficiente lors de changements de campagne.

Selon le responsable de projet, « cet Impact a privilégié une collecte importante de données et a nécessité de nombreuses analyses. Il fallait comprendre les particularités entourant les consommables et comprendre comment pouvaient se produire les pertes lors de la production ».

Pour répondre aux problématiques identifiées à l'intérieur du plan d'action, les membres de l'équipe ont identifié des éléments clés afin de répondre aux objectifs fixés au départ et de répondre à la demande de la direction de réduire de 20% la conversion des coûts du secteur comparativement aux coûts de 1999. Ainsi, à partir du plan d'action nous pouvons résumer ces éléments de la manière suivante :

- Créer une procédure de mise en attente pour abaisser la température et la consommation de gaz;
- Améliorer la procédure de gestion des consommables lors des attentes de four et écrire une procédure claire et optimale;
- Mettre en place une procédure de gestion pour s'assurer que les fours fonctionnent aussitôt qu'il y a de la place dans les silos avant la désagrégation et prioriser ce suivi dans les activités de supervision;
- Revoir le tableau de bord et les objectifs du secteur;
- Revoir les procédures et réduire les temps de purges suite à une analyse sur la santé sécurité;
- Développer un plan de formation pour les superviseurs du secteur;
- Réduire les temps d'attente entre le changement de deux grades.

Selon le responsable du projet, « l'Impact-PVA fours de recuit a nécessité une analyse en profondeur du procédé de ce secteur. Il s'agissait d'une démarche très

technique puisque le plan d'action cherchait à augmenter la productivité du secteur en optimisant la capacité de production des fours et en cherchant à réduire l'utilisation des consommables dans le secteur. Le plan d'action et les analyses nous ont permis de mettre en place des procédures pour améliorer la gestion des consommables et par le biais des méthodes de travail, augmenter le niveau de production des fours. Par exemple, lors des périodes d'arrêt de production, la quantité de gaz qui alimente les fours a été réduite de beaucoup. Conséquemment, lors de cet Impact-PVA, les activités identifiées dans le plan d'action nous ont permis d'identifier des solutions potentielles pour répondre au mandat donné par la direction et réduire les coûts de production de 20%. Toutefois, ce projet n'a pas été en mesure de rencontrer les objectifs fixés au départ en raison du secteur de la finition. En effet, la réduction des coûts de nos consommables jumelée à une augmentation de la productivité des fours, nécessitent des modifications dans l'organisation du travail dans le secteur de la finition. En augmentant la capacité des fours de réduction, les employés de la finition doivent augmenter leur cadence de travail car d'une part, il y a plus de poudre acheminée par les fours et d'autre part, il faut vider le contenu des fours pour permettre la production simultanée d'un autre lot de production de poudre métallique et ainsi éviter l'arrêt des fours de réduction. Toutefois, le contexte organisationnel de l'époque n'était pas propice à une réorganisation du travail du secteur finition, ce qui aurait permis l'implantation des gains potentiels qui ont été identifiés lors de l'Impact-PVA fours de recuits. Bien qu'il ait rapporté certains gains à l'entreprise, le projet dans le secteur des fours de recuit n'a pu rencontrer complètement les objectifs de réduction de coûts compte-tenu de ces difficultés »

Selon le rapport financier utilisé pour le suivi des programmes de réduction de coûts, l'objectif fixé par l'entreprise était de 766 000\$ et les réductions obtenues en date de janvier 2004 sont de 130 000\$. Ainsi, selon ce rapport, ce projet n'a pas été en mesure d'atteindre l'objectif de l'entreprise qui était une réduction de 20% des coûts de transformation sur une période de deux ans.

TABLEAU 8 : Synthèse des résultats – Impact-PVA fours de recuit

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Résultats</i>	<i>Commentaires</i>
Participation du syndicat	Nulle (1)	
Participation des employés	NON (0)	
Présence d'ententes négociées	NON (0)	Les autres lettres d'entente demeurent valides
Présence de programme de formation	OUI (0)	Formation seulement aux superviseurs et gestionnaires
Présence de programme d'intéressement	NON (0)	Fin du programme
<i>Variables dépendantes</i>	<i>Résultats</i>	<i>Commentaires</i>
Succès ou échec du programme Impact-PVA : 20% de réduction sur la conversion des coûts comparativement aux coûts de 1999	Échec	130 000\$ de réduction sur la conversion des coûts des fours de recuit comparativement aux coûts de 1999, ce qui représente une réduction de 3.4% alors que l'objectif était fixé à 20%

CONCLUSION

En conclusion, la lecture de la documentation et nos entrevues semi-dirigées nous ont permis de comprendre la démarche de la production à valeur ajoutée, assimilable au « Kaizen », qui a été privilégiée par QMP afin de répondre au contexte du marché et favoriser une réduction des coûts de transformation. Cette démarche nous a permis d'étudier différents projets Impact-PVA qui se sont déroulés entre 2000 et 2002 dans l'usine de production située à Sorel-Tracy. La cueillette de données nous a permis de faire ressortir l'évolution des différents projets Impact-PVA en fonction des variables établies à l'intérieur de notre modèle de recherche.

Au total, quatre Impact-PVA ont été étudiés soit l'Impact-PVA laboratoire, l'Impact-PVA atomisation fer, l'Impact-PVA finition et l'Impact-PVA fours de recuit. Ces projets se sont déroulés dans quatre différents secteurs de l'usine en s'appuyant sur les mêmes principes de production à valeur ajoutée. Le choix des secteurs pour mettre de l'avant les projets Impact-PVA a été fait par l'équipe globale qui était représentée par différents intervenants de QMP et qui, suite à des discussions, identifiait les problématiques organisationnelles et les potentiels de réduction de coûts. Lors de chaque Impact-PVA une équipe différente a été formée en fonction des connaissances et de l'expérience de chacun afin de mieux répondre aux besoins de chaque secteur.

Le critère de succès établi par l'entreprise était une réduction de 20% sur la conversion des coûts selon le secteur comparativement aux coûts de 1999. Sur les quatre Impact-PVA, deux projets se sont avérés un succès et deux projets n'ont pas été en mesure de rencontrer les objectifs de réduction de coûts. En effet, l'Impact-PVA laboratoire et l'Impact-PVA finition ont rencontré les objectifs organisationnels contrairement à l'Impact-PVA atomisation fer et l'Impact-PVA fours de recuits. Par la suite, notre collecte de données nous a permis de faire ressortir que le syndicat et les employés ont participé à seulement à deux Impact-PVA soit celui du secteur du laboratoire et de l'atomisation fer. De plus, seuls les projets dans ces deux secteurs

étaient assujettis à des ententes négociées et un programme d'intéressement. Par contre, pour les quatre Impact-PVA, il y avait la présence de programme de formation.

Conséquemment, nos données ont fait ressortir des divergences entre les quatre Impacts-PVA qui, initialement, intégraient tous la même méthode de production à valeur ajoutée. Dans le prochain chapitre, nous allons procéder à une analyse et à une discussion des résultats présentés dans ce chapitre en regard de nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Le présent chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de notre étude des quatre programmes de production à valeur ajoutée qui ont été implantés à l'intérieur de l'entreprise que nous avons étudiée. Tout d'abord, nous débutons par un tableau synthèse de nos résultats et nous procéderons à l'analyse des résultats pour chacun des cas. Finalement, nous allons faire la discussion de nos résultats à partir de chacune de nos hypothèses de recherche.

4.1 ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1.1 Présentation du tableau synthèse

Rappelons que, tel que décrit dans le chapitre 3, les Poudres Métalliques du Québec Ltée ont décidé de mettre en place un programme de production à valeur ajoutée afin de faire face à la concurrence accrue sur le marché de la poudre métallique et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise. Cette démarche était basée sur une réduction des coûts de production afin d'assurer la compétitivité de l'entreprise et une approche inspirée du modèle japonais de production allégée, le Kaizen, a été privilégiée pour l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, quatre différents Impact-PVA ont été implantés dans l'entreprise et tous avaient le même objectif de réussite, soit une réduction de 20% sur la conversion des coûts de transformation comparativement aux coûts de 1999. La présente section vise à présenter une synthèse des résultats exposés dans le chapitre précédent.

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau synthèse, sur les quatre programmes de production à valeur ajoutée, deux Impacts-PVA se sont avérés un succès tandis que les deux autres furent des échecs en regard de l'indicateur de notre variable dépendante soit une réduction de 20% des coûts d'opération du département

comparativement aux coûts de 1999. Les variables indépendantes de notre modèle opératoire, soit la participation du syndicat, la participation des employés, la présence d'entente négociée et la présence de programme d'intéressement, sont présentes dans les deux premiers Impacts-PVA soit celui du laboratoire et celui de l'atomisation fer, mais absentes dans les deux derniers Impacts PVA soit celui du département de la finition et celui des fours de recuit. Seule la variable indépendante «présence d'un programme de formation» se retrouve dans les quatre Impacts-PVA. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, la présence de certaines variables est nuancée par leur degré d'intensité à travers les différents Impacts-PVA.

Finalement, à la lumière du tableau synthèse (voir Tableau 9) qui regroupe l'ensemble des résultats de notre étude, l'Impact-PVA laboratoire s'avère le programme de production à valeur ajoutée qui a obtenu le plus grand succès avec un taux d'atteinte des objectifs de 133.5% contrairement à l'Impact-PVA four de recuit qui est le programme ayant obtenu le moins de réduction des coûts avec un taux d'atteinte des objectifs de 17%. De leur côté, l'Impact-PVA finition s'est avéré un succès avec un taux d'atteinte des objectifs de 100.5% tandis que l'Impact-PVA atomisation fer a eu un taux de succès de 42% par rapport aux objectifs fixés par l'entreprise. Maintenant, nous allons faire un retour sur chaque Impact-PVA afin de procéder à l'analyse des résultats obtenus pour chaque programme de production à valeur ajoutée.

TABLEAU 9 - Tableau synthèse des résultats

Variables/Projets	Impact-PVA Laboratoire	Impact-PVA Atomisation fer	Impact-PVA Finition	Impact-PVA Fours de recuit
PARTICIPATION DU SYNDICAT				
<i>Indicateurs :</i> <u>Participation</u> ➤ OUI ➤ NON	OUI	OUI	NON	NON
Degré de participation	Total (fort appui des membres)	Conditionnel et appui mitigé des membres	Nul	Nul
PARTICIPATION DES EMPLOYÉS				
<i>Indicateurs :</i> <u>Participation</u> ➤ OUI ➤ NON	OUI	OUI	NON	NON (mais implication indirecte de certains employés)
Degré de participation	Élevé	Mitigé (conditionnel et crainte des coupures de postes)	Nul	Indirect
PRÉSENCE D'ENTENTE NÉGOCIÉE				
<i>Indicateurs :</i> <u>Présence</u> ➤ OUI ➤ NON	OUI (protection des employés)	OUI (protection des employés et entente pour les attritions)	NON	NON

Variables/Projets	Impact-PVA Laboratoire	Impact-PVA Atomisation fer	Impact-PVA Finition	Impact-PVA Fours de recuit
PRÉSENCE DE PROGRAMME DE FORMATION				
Indicateurs : <u>Présence</u> ➤ OUI ➤ NON	OUI (tous les employés syndiqués et cadres et une visite d'usine syndiquées)	OUI (tous les employés syndiqués et cadres)	OUI (mais seulement les superviseurs et les gestionnaires)	OUI (tous les employés syndiqués et cadres)
Nombre d'heures de formation moyen par individu touché par les Impacts-PVA	56 heures	28 heures	32 heures	16 heures
PRÉSENCE DE PROGRAMME D'INTÉRESSEMENT				
Indicateurs : <u>Présence</u> ➤ OUI ➤ NON	OUI (mais alloué à tout le personnel de QMP)	OUI (mais alloué à tout le personnel de QMP)	NON	NON
Montant accordé par le PRAC-PVA/ Possibilité de gain	1680\$/2500\$	1150\$/2500\$	N/A	N/A
SUCCÈS OU ÉCHEC DES PROGRAMMES IMPACT-PVA				
Indicateurs : 20% de réduction sur la conversion des coûts selon le département comparativement aux coûts de 1999	Succès	Échec	Succès	Échec
Taux d'atteinte des objectifs	133.5%	42%	100.5%	17%

4.1.2 Impact-PVA laboratoire

Comme nous avons pu le constater suite à la présentation des résultats, l'Impact-PVA laboratoire fut un succès puisqu'il a été en mesure d'atteindre l'objectif fixé par l'entreprise équivalent à 20% de réduction sur les coûts de conversion du département du laboratoire comparativement aux coûts de 1999. De plus, ce programme de production à valeur ajoutée s'est avéré le plus profitable de la démarche et il a même dépassé les attentes de la direction avec un taux d'atteinte des objectifs de 133.5% équivalant à une économie de 802 000\$; soit une économie supplémentaire d'environ 200 000\$. Tel que décrit dans le chapitre 3, les améliorations qui ont rendu possible ces économies sont l'amélioration des processus de production, l'implantation d'un système de gestion informatique et l'optimisation des équipements et des méthodes de travail. Conséquemment, nous allons analyser les résultats reliés à chacune de nos variables ce qui nous permettra de mieux comprendre leur impact lors de la vérification de nos hypothèses de recherche.

4.1.2.1 Contexte général

Sur les quatre Impacts-PVA, le département du laboratoire se voulait la première expérience axée sur la production à valeur ajoutée. À l'époque, la pression du marché était très importante et selon la direction, il était clair que l'entreprise devait procéder à une réduction de ses coûts de production si elle voulait survivre. Cette pression exercée sur l'organisation était donc un élément moteur pour inciter les acteurs de l'entreprise à revoir leur position et intégrer à leurs processus de gestion un programme qui assurerait la pérennité de l'entreprise comme le suggère la littérature (Piore et Sabel, 1984; Eaton et Voos, 1991; Betcherman et al., 1994; Osterman, 1994, Lapointe, 1995). De plus, le département du laboratoire a été choisi comme projet vitrine, ce qui nous laisse croire que la direction croyait fermement aux chances de succès d'un tel Impact-PVA dans ce secteur. Conséquemment, le succès de l'Impact-PVA laboratoire était donc essentiel à la poursuite des autres projets Impact-PVA pour les autres secteurs de l'usine.

4.1.2.2 Participation du syndicat

Suite au choix de la démarche, la direction a impliqué l'exécutif syndical quant au choix du projet et à la manière de présenter le nouveau programme Impact-PVA au reste des employés. Dès le départ, le syndicat demeurait tout de même méfiant face aux démarches axées sur la production à valeur ajoutée puisqu'il se retrouvait dans un domaine relativement inconnu et que le choix de la démarche et de la firme de consultant avait été fait par la direction. Ce phénomène rejoint la littérature sur le sujet où les syndicats ont tendance à résister aux démarches proposées par la direction puisqu'ils perçoivent les programmes de participation comme une menace à leur raison d'être (Eiger, 1989). Toutefois, suite à de nombreuses discussions et après avoir suivi une formation sur les principes de la production à valeur ajoutée, le syndicat s'est engagé à recommander la participation à ses membres et deux membres de l'exécutif syndical ont participé directement sur le premier comité Impact-PVA laboratoire. De plus, il est reconnu par la direction que le syndicat est très fort à l'intérieur de l'usine et que cet aspect diminue la crainte face à la participation au programme de production à valeur ajoutée puisque le syndicat est en bonne position pour représenter les intérêts de ses membres. Cet aspect de la participation syndicale rejoint les études de plusieurs auteurs concernant la participation des syndicats dans les programmes de travail en équipe lorsqu'ils sont en position de force (Burton, 1987; Verma et Mckensie, 1987; Lévesque et al., 1996).

Finalement, la participation syndicale pour l'Impact-PVA laboratoire a été la plus importante comparativement aux trois autres Impacts-PVA. L'implication syndicale est demeurée constante du début à la fin et suite à l'Impact-PVA, le syndicat reconnaissait les forces de la démarche de la production à valeur ajoutée. De plus, lors de l'Impact-PVA laboratoire, seules les discussions entourant le nombre d'employés requis pour opérer le département a suscité des débats controversés, mais le syndicat n'a jamais menacé de retirer sa participation.

4.1.2.3 Participation des employés

Les employés du département laboratoire ont tous décidé de participer à la mise en place et à l'intégration de la démarche sur la production à valeur ajoutée. De plus, il s'agit de l'Impact-PVA où il y a eu le plus de volontaires pour participer directement au comité contrairement aux autres Impacts-PVA où les volontaires n'étaient jamais en nombre suffisant pour assurer une bonne représentativité. Conséquemment, pour le département du laboratoire, les candidats ont été choisis parmi les volontaires en regard de leurs compétences et de leur occupation. Tout comme le syndicat, les employés demeuraient méfiants face à cette démarche qui leur était inconnue, mais la recommandation syndicale favorable à la participation des employés est venue tempérer cette crainte. Les compte-rendus de réunion démontrent que les employés étaient tout de même enthousiastes à participer à cet Impact-PVA en raison de l'opportunité de faire changer certaines choses et surtout faire face à un nouveau défi. Cet aspect confirme la littérature concernant la valorisation des employés dans les programmes de participation (Cotton et al., 1988) et l'opportunité pour les employés d'exprimer leurs connaissances et leur capacité créative (Cooke, 1994).

La participation des employés dans ce département demeure celle qui est la plus considérable comparativement aux autres Impacts-PVA puisque la volonté de participer s'est manifestée dès le début de l'Impact-PVA par un nombre élevé de volontaires pour le comité d'implantation. En effet, la direction n'a pas eu à rencontrer collectivement ou individuellement les employés du secteur pour représenter les objectifs du programme de production à valeur ajoutée et solliciter une seconde fois la participation des employés. De plus, nous n'avons obtenu, lors de notre entrevue avec le responsable de l'implantation de ce programme, aucune indication à l'effet que la participation des employés a engendré une augmentation du niveau de stress et d'anxiété en raison des modifications dans l'organisation du travail comme le suggèrent certaines études (Appelbaum et al., 1994; Klein, 1991; Bourque, 1999). Toutefois, nous ne pouvons tirer aucune conclusion significative à ce sujet car aucune entrevue n'a été effectuée auprès des employés syndiqués directement impliqués dans cette expérience.

4.1.2.4 Présence d'entente négociée

Dans le but de favoriser et d'institutionnaliser la démarche de production à valeur ajoutée, une lettre d'entente a été signée par la direction et le syndicat. Principalement, cette lettre d'entente visait à garantir les emplois des salariés du secteur du laboratoire et à assurer une participation de tous les acteurs dans le processus de travail en équipe. Toutefois, nous remarquons que la protection des emplois était différente pour certains employés en fonction de leur ancienneté. En effet, les employés ayant moins d'une année d'ancienneté avant le début de l'Impact-PVA avaient une protection moindre que les autres employés. Conséquemment, si les objectifs de l'Impact-PVA n'étaient pas atteints durant la première et la deuxième année, les employés de cette liste perdaient leur protection d'emploi. Dans les faits, aucun employé de ce groupe n'a été choisi pour participer au comité Impact-PVA laboratoire et comme les résultats de ce programme furent atteints, aucune mise à pied ou déplacement n'a été effectué.

Pour la direction, cette entente était importante puisqu'elle ajoutait une flexibilité à la convention collective concernant l'organisation du travail dans les différents secteurs. Toutefois, la direction a dû se contenter d'une entente pour le département du laboratoire seulement, la direction n'ayant pas été en mesure d'obtenir une entente pour l'ensemble des départements de l'usine comme elle le souhaitait. L'effet de cette entente rejoint la littérature qui affirme qu'une garantie de protection des emplois est souvent nécessaire pour éviter la controverse de la part du syndicat et des employés (Lapointe, 1995) et que la lettre d'entente s'avère une forme parallèle à la convention collective qui vient encadrer la démarche conjointe (Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Miller, Humphreys et Zellers, 1997; Bourque, 1999).

Finalement, il faut souligner que la position du syndicat et de ses membres, de limiter les effets de la lettre d'entente à un seul département, confirme la méfiance de ces acteurs face à la démarche de production à valeur ajoutée. Le syndicat et les employés sont intéressés à participer à l'implantation et au développement de la démarche, mais cette attitude démontre leur prudence face au processus proposé par l'employeur. En

effet, ils désiraient expérimenter ce programme dans un département avant de s'engager plus à fond. Comme l'indiquent certaines recherches, la lettre d'entente permet dans certains cas d'aménager une structure de coopération patronale-syndicale parallèle à la négociation collective et qui s'inscrit dans une phase d'expérimentation (Bushe, 1988; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Harrisson et Laplante, 1994; Miller, Humphreys et Zeller, 1997). L'entente de l'Impact-PVA laboratoire demeure tout de même la base des ententes utilisées ou proposées pour les Impacts-PVA ultérieurs.

4.1.2.5 Présence de programme de formation

Pour l'Impact-PVA laboratoire, la direction a dispensé de la formation tout au long du processus et ce, tant au personnel cadre que syndiqué. D'une part, tous les employés du secteur et les gestionnaires concernés ont reçu une formation d'introduction d'une durée de 8 heures concernant la démarche sur la production à valeur ajoutée. Cette formation était relativement importante puisqu'elle a permis de sensibiliser le syndicat et les employés du secteur aux difficultés présentes de l'entreprise et à l'avantage que pouvait procurer à QMP l'implantation d'une démarche axée sur la production à valeur ajoutée. D'ailleurs, notre cueillette de données auprès des personnes responsables de ce secteur nous permet de dire que cette sensibilisation via le programme de formation a favorisé la participation et l'implication des employés en réduisant l'incertitude de la démarche proposée par l'employeur. De plus, suite à cette formation sur la PVA, les employés du secteur, les membres de l'exécutif syndical et les gestionnaires ont effectué une visite dans une usine qui avait implanté la démarche de production à valeur ajoutée. Cette visite, qui s'est déroulée durant une journée complète de travail, a permis au personnel de voir un cas pratique découlant d'un exercice Impact-PVA leur permettant ainsi de passer d'un apprentissage théorique à une constatation pratique. De plus, contrairement aux Impacts-PVA subséquents, seuls les membres de l'Impact-PVA laboratoire ont eu la chance d'effectuer cette visite en entreprise. Encore une fois, nous pouvons comprendre que cette visite, qui a eu lieu dans une entreprise syndiquée, cherchait à réduire le niveau de méfiance des employés et du syndicat et ainsi favoriser leur participation.

Finalement, une formation technique d'environ 40 heures a été dispensée à tous les employés du secteur afin de répondre aux besoins de formation découlant des modifications suite à l'Impact-PVA laboratoire. Cette formation visait à répondre aux besoins de flexibilité requis suite à l'implantation de la polyvalence des employés et des modifications aux méthodes de travail. Cet aspect rejoint la littérature qui affirme que la formation facilite la démarche de réorganisation du travail (Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Le Louarn, 1990).

Pour l'Impact-PVA laboratoire, la formation a joué le même rôle que dans les autres Impacts-PVA puisqu'elle visait à répondre aux besoins de formation identifiés par l'équipe de travail. Toutefois, contrairement aux autres Impacts-PVA, la visite d'usine a permis aux employés de se familiariser davantage avec les concepts de la PVA. Comme le laboratoire était le premier département à se lancer dans la démarche et qu'il était le projet vitrine, la visite d'usine se voulait un élément supplémentaire pour la vente et l'acceptation par les employés de la démarche de production à valeur ajoutée.

4.1.2.6 Présence de programme d'intéressement

Afin de favoriser la participation de tous les employés, la direction a mis en place un programme d'intéressement basé sur la possibilité d'obtenir un supplément monétaire en surplus de son salaire normal si les objectifs de productivité étaient atteints. Ainsi, la compagnie a mis sur pied le PRAC (programme de reconnaissance basée sur l'amélioration continue) Impact-PVA à l'intérieur duquel il y avait des objectifs de production fixés par le comité global Impact-PVA et entérinés par la direction. Tout comme le suggère la littérature, la direction de QMP voulait établir une pratique de GRH axée sur le partage des profits permettant aux employés de bénéficier des gains obtenus par l'implantation des changements organisationnels (Cohen-Rosenthal et Burton, 1996; Eaton et Voos, 1992).

Contrairement à la lettre d'entente négociée pour l'Impact-PVA laboratoire, le PRAC Impact-PVA s'applique à tout le personnel cadre et syndiqué de QMP. Il s'agit donc d'un programme d'intéressement général et même les employés opposés à la démarche de production à valeur ajoutée ou qui refuseraient de participer à une telle démarche pouvaient bénéficier du boni. Dans les faits, certains mécontentements ont découlé du programme d'intéressement. Les employés invoquaient que les objectifs entérinés par la direction étaient difficiles à atteindre et pouvaient être modifiés suite à l'atteinte de l'objectif fixé. De plus, la mise en place du programme s'est faite par la distribution d'un pamphlet remis avec la paie de l'employé. La cueillette des données auprès des responsables du secteur fait ressortir un certain reproche fait à la direction par les gestionnaires concernant ce programme de reconnaissance en raison du manque d'explication et de l'ambiguïté qui en ont découlé. En effet, les employés comprenaient mal le fonctionnement du programme et voyaient difficilement comment atteindre les objectifs de production fixés par l'employeur. En l'espèce, les rapports financiers de suivi des programmes démontrent que les employés ont obtenu au total un boni monétaire de 1680\$ sur une possibilité de 2500\$, ce montant étant basé sur la performance globale de l'usine et non pas exclusivement sur les résultats de l'Impact-PVA laboratoire.

Finalement, en regard des résultats observés nous pouvons dire que l'Impact-PVA laboratoire est celui qui a atteint les résultats les plus significatifs. Dans l'espèce, il faut mettre de l'avant qu'il s'agissait de la première expérience pour l'entreprise et le laboratoire se voulait un projet vitrine donc nécessairement identifié par la direction comme à potentiel élevé de succès. Les comptes-rendus consultés et les entrevues semi-dirigées ont démontré que les problématiques au laboratoire étaient déjà connues des gestionnaires et que la participation des employés était importante pour aborder et éliminer les problèmes déjà identifiés. La participation des employés et des représentants syndicaux, bien que timide au début, a été très importante tout au long du processus. La seule confrontation patronale-syndicale est survenue lors des sujets concernant le niveau de main-d'œuvre au laboratoire puisque les employés voulaient éviter une réduction de la main-d'œuvre au département malgré les résultats de l'Impact-

PVA qui suggéraient une réduction. Suite à l'Impact-PVA le niveau de main-d'œuvre a diminué de deux postes et en vertu de la lettre d'entente, aucun employé n'a perdu son emploi, l'attrition ayant été privilégiée.

4.1.3 Impact-PVA atomisation fer

De son côté, l'Impact-PVA atomisation fer s'est soldé en échec puisqu'il n'a pas été en mesure d'atteindre l'objectif fixé par l'entreprise équivalent à 20% de réduction sur les coûts de conversion du département de l'atomisation fer comparativement aux coûts de 1999. Sur l'objectif de succès fixé préalablement par l'entreprise, équivalant à une réduction des coûts de transformation de 536 000\$, ce programme de production à valeur ajoutée a obtenu un taux d'atteinte des objectifs de 42% soit une réduction des coûts de 224 000\$, le portant ainsi au troisième rang comparativement aux résultats des autres Impacts-PVA. Tel que décrit dans le chapitre 3, les possibilités d'amélioration identifiées pour cet Impact-PVA étaient l'optimisation des processus de production, la réduction des coûts d'opération, la stabilisation des méthodes de travail et l'amélioration du milieu de travail au niveau de la santé sécurité. Nous allons maintenant procéder à l'analyse des résultats reliés à chacune de nos variables, ce qui nous permettra de mieux comprendre leur impact lors de la discussion de nos hypothèses de recherche en complémentarité avec les résultats des autres Impacts-PVA.

4.1.3.1 Contexte général

L'Impact-PVA atomisation fer était le deuxième Impact-PVA d'une série de quatre. Le premier Impact-PVA s'étant bien déroulé, la direction s'attendait au même niveau d'enthousiasme et de participation que durant le premier. Par contre, à cette époque, il y avait depuis une année une rumeur voulant que la compagnie procède à l'abolition de la fonction d'assistant de procédé équivalant à l'abolition de quatre postes. Cette rumeur provenait du fait que le surintendant de l'époque avait déjà déclaré devant plusieurs que le travail accompli à l'atomisation pouvait facilement se faire sans la présence de l'assistant de procédé. Conséquemment, depuis ce moment, il existait une

certaines tensions entre les employés du secteur et la direction et cette problématique est venue perturber le déroulement normal du programme de production à valeur ajoutée comme nous le verrons dans l'analyse de nos variables. De plus, l'Impact-PVA laboratoire avait mené à une réduction de deux postes dans le secteur, ce qui a alimenté les tensions qui existaient dans le département de l'atomisation fer.

4.1.3.2 Participation du syndicat

Malgré l'abolition de poste de deux techniciens au laboratoire, le syndicat a exprimé sa satisfaction face aux résultats découlant de l'Impact-PVA au laboratoire. De plus, certains membres de l'exécutif syndical siégeaient sur le comité global et ont participé aux discussions préparatoires pour le choix du deuxième Impact-PVA. Toutefois, suite à l'analyse des données, nous comprenons que le syndicat a nuancé sa participation en raison de la crainte de coupures de poste. Cette tension laissait le syndicat sur la défensive et l'a poussé à demander des conditions pour protéger l'intérêt de ses membres. Comme le démontre la littérature, cette réaction syndicale est normale puisque les syndicats ont tendance à se méfier des motifs qui sous-tendent la démarche de l'employeur plus particulièrement lorsque la démarche peut engendrer des pertes d'emploi (Sharpe, 1995; Kisilos et Reshef, 1997). Conséquemment, pour obtenir la participation du syndicat et une recommandation de celui-ci à ses membres, la direction devait s'engager à ce que les résultats de l'Impact-PVA n'occasionnent pas de coupures de poste dans l'ensemble de l'usine. Par exemple, si le poste d'assistant de procédé était coupé dans le département de l'atomisation fer, les employés déplacés suite à cette abolition seraient assujettis à la procédure de rétrogradation, mais les quatre plus jeunes de l'unité d'accréditation ne pourraient être mis à pied obligeant la compagnie à les affecter à des projets spéciaux. De plus, afin de s'assurer que la décision à prendre concernant le poste d'assistant de procédé soit neutre, le syndicat voulait que la direction utilise l'outil SMED (voir chapitre 3) pour évaluer le nombre d'employé requis. Cet outil avait déjà été utilisé dans le passé dans un autre département et le syndicat avait confiance en la méthode puisque les résultats de l'étude étaient basés sur des observations et des faits réels plutôt que sur des capacités théoriques de production.

Pour cet Impact-PVA, nous comprenons que le syndicat était méfiant non pas en raison de la démarche proposée par l'employeur, mais bien en raison de la crainte de coupure de poste qui avait déjà été avancée par un représentant de l'employeur. De plus, contrairement au premier Impact-PVA, les employés du secteur n'étaient pas convaincus du bienfait de la méthode proposée et pour convaincre ses membres de participer, le syndicat devait obtenir des garanties claires ce qui n'était pas le cas lors du premier Impact-PVA. De plus, si nous regardons le déroulement de l'Impact-PVA atomisation fer, les résultats démontrent que le contexte politique était extrêmement important et que la coupure de la fonction d'assistant de procédé était un litige important qui n'a pas nécessairement été abordée en profondeur. Conséquemment, nous pouvons conclure que la participation du syndicat commençait à s'effriter au détriment d'une participation plus politique en vu de sauvegarder les postes d'assistant de procédé et éviter des coupures à long terme. Il ressort de la lecture des compte-rendus de réunion et des entrevues semi-dirigées que nous avons menées avec les responsables des secteurs et les responsables des Impacts-PVA que la participation syndicale devenait donc mitigée contrairement au premier Impact PVA où le véritable enjeu était la réduction de coûts contrairement à l'évitement d'une coupure de poste.

4.1.3.3 .Participation des employés

Contrairement au premier Impact-PVA, peu d'employés ont démontré de l'intérêt à participer à la démarche PVA dans le secteur de l'atomisation. Au total, seulement deux employés ont posé leur candidature pour participer au projet contrairement à dix employés pour l'Impact-PVA laboratoire (voir chapitre 3). Toutefois, ces mêmes employés ont décidé de retirer leur candidature en raison de la pression de leurs collègues de travail qui ont fait des menaces et de l'intimidation à leur endroit. Par la suite, le syndicat est intervenu suite à l'obtention des garanties de la compagnie concernant la protection des emplois et l'utilisation d'un SMED pour décider de l'organisation du travail dans le département. Par son intervention, le syndicat a rencontré tous les employés du secteur pour expliquer les enjeux reliés à la non-participation des employés. Par la suite, un vote s'est tenu et le résultat a penché en

faveur de la participation à l'Impact PVA. Toutefois, le résultat était très serré puisque les votes en faveur de la participation n'ont valu qu'une seule voix de majorité.

Conséquemment, nous comprenons que la participation des employés est très mitigée et est loin de représenter un engagement solide de la part des employés. Le vote partagé démontre une certaine division entre les employés. La tension ainsi que les gestes d'intimidation étaient toujours présents dans le groupe. D'ailleurs, durant le SMED, des cassettes sur lesquelles des employés étaient filmés en train de travailler ont disparu, mettant ainsi en péril l'outil de travail permettant l'étude de l'organisation du travail. Tous ces faits nous démontrent qu'à l'époque le climat de travail dans ce secteur était tendu et très fragile. D'ailleurs, les résultats associés au plan d'action développé par l'équipe Impact-PVA de ce secteur laissent croire que le syndicat et les employés participaient davantage pour sauvegarder leurs intérêts et les postes d'assistant de procédé que pour trouver des méthodes durables et efficaces de réduire les coûts de ce département. Bref, lors de l'Impact-PVA atomisation fer, la participation des employés était beaucoup plus mitigée que la participation obtenue au laboratoire en raison des conditions exigées par les employés, de leurs réticences et de la crainte de coupures de poste.

4.1.3.4 Présence d'entente négociée

Suite au premier Impact-PVA laboratoire qui était considéré comme expérimental par la partie syndicale, la direction voulait élargir la lettre d'entente à l'ensemble de l'usine. Toutefois, compte tenu des réticences des employés et de l'attitude des employés du département du secteur fer, la lettre d'entente conclue pour la démarche de production à valeur ajoutée n'a pas été étendue à l'ensemble des secteurs de l'usine, les parties s'étant entendues pour reconduire la lettre d'entente développée pour l'Impact-PVA laboratoire. Ainsi, les mêmes dispositions que dans la première lettre d'entente ont été reprises. Toutefois, contrairement à la lettre d'entente pour le laboratoire, la protection des emplois était identique pour tous les employés du secteur et la réduction du nombre de poste n'était possible que si au moins 80% des modifications

découlant du plan d'action PVA étaient complétées. Ainsi, un ralentissement volontaire de la part des employés du secteur ou une participation réduite pouvait nécessairement mettre en péril l'atteinte du 80% permettant l'attrition des employés.

Peu importe l'intention des parties à l'époque, l'élaboration d'une lettre d'entente était nécessaire pour assurer la participation du syndicat et la participation des employés et ce, autant pour le département du laboratoire que pour le département de l'atomisation fer.

4.1.3.5 Présence de programme de formation

Avant de mettre en marche l'Impact PVA atomisation fer, une formation d'une durée de 8 heures a été dispensée à tous les employés du département afin de les familiariser avec les concepts de la production à valeur ajoutée; formation identique à celle donnée au département du laboratoire. De plus, comme le plan d'action découlant du comité Impact-PVA impliquait des modifications aux méthodes de travail, de la formation technique a été dispensée aux employés concernés afin d'optimiser les processus de travail et rendre homogène les méthodes de travail.

Contrairement à l'Impact-PVA laboratoire, les employés n'ont pas effectué une visite d'usine leur permettant de se familiariser avec l'aspect pratique de la production à valeur ajoutée. Cependant, considérant la crainte des employés concernant les coupures de poste, une visite d'usine aurait peut-être permis aux employés de bien comprendre les enjeux reliés à la PVA et ainsi réduire la méfiance des employés face à la démarche. Lors du premier Impact-PVA, la visite d'usine avait permis aux employés de discuter avec du personnel syndiqué des autres usines et ainsi mieux comprendre les balises de la démarche axée sur la production à valeur ajoutée.

4.1.3.6 Présence d'un programme d'intéressement

Pour l'Impact-PVA atomisation fer, le programme d'intéressement qui était en vigueur lors du premier Impact-PVA demeurait actif pour la durée de la démarche mise en place par l'entreprise. Ce programme demeurait accessible à l'ensemble du personnel de QMP et les objectifs de performance continuaient d'être proposés par l'équipe globale Impact-PVA et entérinés par la direction. Toutefois, en plus de ce programme de reconnaissance, les employés qui avaient accepté de siéger sur l'équipe de l'Impact-PVA avaient droit à deux semaines de vacances supplémentaires et étaient compensés pour la réduction de salaire occasionnée par la perte des primes. En effet, pour les fins du programme, les membres du comité d'implantation étaient affectés à un horaire de jour tandis que normalement ces employés travaillent sur les quarts de douze heures qui incluent différentes primes.

Ainsi, les participants du département avaient des avantages supplémentaires comparativement à ceux offerts aux employés du laboratoire. En analysant le contexte dans lequel fut développé l'Impact-PVA atomisation fer, on comprend que la direction cherchait à attirer la participation des employés du secteur, ce qui n'avait pas été nécessaire pour le laboratoire. Pour cet Impact-PVA, les rapports financiers de suivi des programmes démontrent que les employés ont obtenu un boni monétaire de 1680\$ sur une possibilité de 2500\$, ce montant étant basé sur la performance globale de l'usine et non pas exclusivement sur les résultats de l'Impact-PVA atomisation fer.

Finalement, suite à l'analyse des résultats, nous pouvons dire que l'Impact-PVA atomisation fer n'a pas été un succès comparativement au premier Impact-PVA et l'objectif de réduction de 20% n'a pas été atteint. En l'espèce, contrairement au laboratoire, la participation du syndicat et des employés était mitigée. Au départ, le syndicat continuait d'adhérer à la démarche, mais la pression des employés du secteur de l'atomisation fer a forcé le syndicat à jouer de prudence et demander des conditions supplémentaires à l'employeur pour répondre aux demandes et aux intérêts des employés du secteur. De leur côté, les employés qui ont décidé de participer étaient en

minorité et le climat de travail était lourd en raison de la pression entre collègues de travail et de la crainte des coupures de poste. Cette attitude des employés est venue miner la démarche de production à valeur ajoutée en raison des irrégularités face au processus d'implantation. Les ententes qui ont été développées entre les parties n'ont pas été en mesure de diminuer les craintes de la part des employés. La formation qui a été dispensée aux employés était à la fois théorique et technique, mais contrairement au laboratoire, les employés du secteur n'ont pu visiter d'entreprise et échanger avec le personnel syndiqué. Finalement, les avantages supplémentaires donnés aux employés participants n'ont pas été en mesure d'augmenter la participation recherchée par l'entreprise. Conséquemment, selon les résultats de l'Impact-PVA et du suivi de l'implantation du plan d'action, seules les problématiques concernant les équipements ont permis d'effectuer des économies et les problématiques autres que les méthodes de travail n'ont pas été achevées. Suite aux résultats et compte tenu des incidents reliés au SMED, la direction a décidé d'abolir unilatéralement la fonction d'assistant de procédé, ce qui est venu raviver les tensions pour les impacts PVA futurs.

4.1.4 Impact-PVA finition

Comme nous avons pu le constater suite à la présentation des résultats, l'Impact-PVA finition fut un succès puisqu'il a été en mesure d'atteindre l'objectif fixé par l'entreprise équivalant à 20% de réduction sur les coûts de conversion comparativement aux coûts de 1999 en obtenant une économie de 678 000\$. Ce programme de production à valeur ajoutée s'est avéré le deuxième plus profitable de la démarche et il a dépassé légèrement les attentes de la direction avec un taux d'atteinte des objectifs de 100.5% équivalant à une économie supplémentaire d'environ 2 000\$. Tel que présenté dans le chapitre 3, la nature du programme proposée pour cet Impact-Pva était principalement basée sur l'amélioration des processus d'opération par la mise en place d'une gestion par objectifs et l'amélioration des méthodes de travail. Nous allons

maintenant procéder à l'analyse des résultats reliés à chacune de nos variables pour mieux comprendre leur impact lors de la discussion de nos hypothèses de recherche.

4.1.4.1 Contexte général

Le programme de production à valeur ajoutée a fait relâche de novembre 2001 à janvier 2002 pour une durée d'environ une année en raison de la convention collective qui venait à échéance. Suite au renouvellement de la convention collective, la direction a décidé de remettre en marche le processus de réduction des coûts. Toutefois, la négociation s'est avérée difficile et malgré la signature de la convention collective, il demeurait certaines tensions entre les employés et la direction ce qui minait les relations de travail. De plus, le dernier Impact-PVA dans le département de l'atomisation fer, s'était soldé par un échec et une décision unilatérale de l'employeur de couper quatre postes d'assistant de procédé, sujet qui était en litige tout au long de la mise en place et de l'implantation de l'Impact-PVA atomisation fer. Indépendamment de ce contexte, la direction a maintenu son projet de réduire les coûts pour assurer la survie de l'entreprise et a relancé la démarche malgré l'insatisfaction des employés et un climat de travail difficile. Dans ce contexte, il est intéressant de chercher à comprendre la raison du succès de l'Impact-PVA finition.

4.1.4.2 Participation du syndicat

Lors de la mise en place et du suivi de l'Impact-PVA finition, la partie syndicale a décidé de se retirer complètement du processus mettant ainsi un terme à la coopération patronale-syndicale amorcée environ deux ans plus tôt avec l'Impact-PVA laboratoire. Cette décision s'explique en raison de la décision unilatérale de la compagnie d'abolir quatre postes lors du dernier Impact-PVA et en raison des résultats insatisfaisants, selon le syndicat, de la dernière convention collective. Conséquemment, le syndicat a retiré ses représentants de l'équipe globale et du comité PRAC Impact-PVA. Le syndicat a aussi passé un mot d'ordre à ses membres de ne plus participer aux activités conjointes proposées par la compagnie.

Ainsi, la position syndicale est passée d'un appui au programme Impact-PVA pour assurer les emplois à long terme de ses membres à une critique du programme et un appel à la non participation de ses membres à ce programme. Le syndicat connaissait les enjeux dans le département de la finition puisqu'il avait participé au choix du département comme prochain Impact-PVA lorsqu'il siégeait sur le comité global avant la période de négociations. Les enjeux étaient critiques puisqu'ils touchaient à la productivité des employés. Contrairement, aux autres démarches, l'Impact-PVA finition sera mis sur pied sans l'appui et la participation du syndicat.

4.1.4.3 Participation des employés

Lors de l'annonce de la mise sur pied de l'Impact-PVA finition, aucun employé n'a manifesté d'intérêt concernant sa participation à cette activité malgré l'invitation de la direction. Malgré cette absence de réponse, le responsable de projet a rencontré individuellement les employés qui ont continué à refuser une implication quelconque. Conséquemment, suite au mot d'ordre syndical, aucun employé n'a participé au projet contrairement au laboratoire qui avait connu une participation forte et à l'atomisation fer qui avait démarré avec une participation limitée. Prenant acte de cette décision des employés, la direction a décidé de poursuivre la démarche avec la seule participation des employés cadres.

4.1.4.4 Présence d'entente négociée

Compte tenu de la non-participation du syndicat et des employés, aucune lettre d'entente n'est intervenue entre les parties concernant l'implantation du programme Impact-PVA finition. Toutefois, la lettre d'entente concernant le département du laboratoire a été maintenue sous l'obligation du maintien de la participation des employés de ce secteur. Nos résultats confirment en effet le maintien de la participation des employés du département du laboratoire malgré la décision syndicale de se retirer de la gestion conjointe du programme Impact-PVA. Pour le département de l'atomisation fer, la direction a mis fin à l'entente en raison de la non-participation des employés de ce

secteur qui ne respectaient pas les clauses de l'entente. Conséquemment, pour la première fois, l'Impact-PVA s'est déroulé sans entente avec les employés du département.

4.1.4.5 Présence de programme de formation

Compte tenu de la non-participation du syndicat et des employés, la direction a décidé de revoir la stratégie entourant l'Impact-PVA finition afin de pallier à l'absence d'employés syndiqués au sein des comités de gestion du programme. Ainsi, une des problématiques identifiées par la direction était le problème de productivité du département. Conséquemment, pour traiter ce problème, la direction a installé un système « PI » (Process Indicator, voir chapitre 3) lui permettant de suivre et d'analyser le procédé dans le but de l'optimiser. Ces systèmes demandent des habiletés informatiques et statistiques afin d'optimiser les analyses. Ainsi, pour répondre à ces besoins, les membres cadres de l'équipe Impact-PVA et les gestionnaires concernés ont suivi une formation sur l'utilisation des nouveaux systèmes équivalente à environ 12 heures par employés. De plus, tous les superviseurs du secteur ont reçu une formation d'environ 20 heures sur la gestion du temps qui devenait nécessaire pour resserrer la gestion et le suivi des employés en établissant des objectifs rencontrant les besoins opérationnels découlant du projet Impact.

Comme nous pouvons le constater, contrairement aux autres Impacts-PVA, seuls les employés cadres ont reçu une formation. Par ailleurs, aucune formation n'a été dispensée aux employés du département pour expliquer les principes de la production à valeur ajoutée contrairement à ce qui avait été fait dans les deux premiers Impacts. Finalement, comme les équipements en place et les méthodes de travail demeuraient inchangés, aucune formation n'était requise pour les employés du département.

4.1.4.6 Présence de programme d'intéressement

Compte tenu de la position des employés syndiqués, la direction a décidé de retirer son programme d'intéressement pour tout le personnel de QMP. Pour la direction, les employés avaient décidé de renoncer à la démarche d'amélioration continue et rien ne justifiait le maintien du programme. De plus, comme ce programme s'adressait à l'ensemble du personnel de QMP, même les employés cadres qui ont participé à l'Impact-PVA finition n'avaient plus droit au boni. Les employés qui avaient participé aux deux premiers Impacts-PVA se sont aussi vus couper cette rémunération incitative. Comme nous pouvons le constater, pour la première fois, l'Impact-PVA finition s'est déroulé sans programme d'intéressement basé sur le partage des profits, contrairement aux deux premières expériences dans le département du laboratoire et dans le département de l'atomisation fer.

Finalement, malgré la non-participation du syndicat et des employés et l'abolition du programme de reconnaissance, l'Impact-PVA finition s'est avéré un succès avec une réduction de 20.1% des coûts de conversion comparativement au budget de 1999. De plus, contrairement aux deux autres démarches, il n'y avait pas d'entente négociée entre les parties et aucune formation n'a été dispensée au personnel syndiqué et le programme d'intéressement monétaire aux résultats globaux de l'entreprise a été aboli. Compte tenu de ce contexte, la direction a revu ses stratégies afin de mettre en place un plan d'action qui pourrait atteindre ses objectifs sans la participation des employés. La direction voyait un avantage à la participation des employés et, conséquemment, les problématiques identifiées ont été limitées aux aspects qui étaient sous le contrôle direct de la direction comme le fonctionnement des équipements par exemple. Ainsi, contrairement aux autres Impacts-PVA qui concernaient des problématiques entourant les méthodes de travail et l'amélioration des procédés, l'Impact-PVA dans le département de la finition s'est concentré sur l'amélioration du suivi des niveaux de production et de la prestation de travail des employés en détaillant davantage les méthodes de la production et en établissant des objectifs journaliers de production. De plus, cet Impact-PVA a fait l'objet d'un suivi très serré de la part de la

direction contrairement aux deux autres départements et cet encadrement alimentait constamment la pression sur les superviseurs pour la réussite du projet.

4.1.5 Impact-PVA fours de recuit

Comme le montre le tableau synthèse présenté au début du présent chapitre, l'Impact-PVA fours de recuit fut un échec puisqu'il n'a pas été en mesure d'atteindre l'objectif fixé par l'entreprise équivalant à 20% de réduction sur les coûts de conversion du département des fours de recuit comparativement aux coûts de 1999. En effet, l'économie obtenue fut d'un montant de 130 000\$ alors que l'objectif visé était de 766 000\$. De plus, ce programme de production à valeur ajoutée s'est avéré le moins profitable de la démarche avec un taux d'atteinte des objectifs de 17% équivalant à une économie 3.4% plutôt que les 20 % escomptés. Tel que présenté dans le chapitre 3, la nature du programme proposé pour cet Impact-Pva était principalement basée sur l'optimisation des processus d'opération et l'amélioration de la flexibilité des équipements dans ce secteur. Conséquemment, nous allons analyser les résultats reliés à chacune de nos variables ce qui nous permettra de mieux comprendre leur impact lors de la vérification de nos hypothèses de recherche.

4.1.5.1 Contexte général

Depuis l'Impact-PVA finition, l'équipe globale était dorénavant composée que d'employés cadres en raison de la non-participation du syndicat et des employés. Le climat des relations de travail commençait à s'améliorer, mais le syndicat et les employés continuaient à critiquer la présence et les résultats de la démarche d'amélioration continue. Conséquemment, le choix des futurs Impacts-PVA tenait compte de la position syndicale et les membres du comité global étaient plus sélectifs dans les départements en raison de la possibilité de non-participation des employés. Comme dans le département de la finition, les problématiques dans le département des

fours de recuit étaient techniques et pouvaient tout de même être résolues malgré la non-participation de la part des employés syndiqués.

4.1.5.2 Participation du syndicat

Malgré la non-participation syndicale lors de l'Impact-PVA finition, la compagnie a tout de même sollicité l'appui du syndicat pour l'implantation du programme PVA au département des fours de recuit. Toutefois, la réaction négative du syndicat reflète le contexte des relations de travail de l'époque qui découlent de l'évolution des programmes de production à valeur ajoutée et des décisions unilatérales prises par la direction. En effet, le syndicat était mécontent de l'attitude de la compagnie en raison de l'abolition du programme d'intéressement et du comportement que la supervision avait adopté lors de l'Impact-PVA finition. Le syndicat a donc décidé de ne pas appuyer la direction dans la démarche d'amélioration continue et a décidé de maintenir son mot d'ordre de non-participation de ses membres aux projets proposés par la compagnie. Conséquemment, le quatrième Impact-PVA se voulait une continuité du troisième et le syndicat n'a pas renoué avec la position qu'il avait adoptée lors des deux premiers Impacts-PVA.

4.1.5.3 Participation des employés

Comme le climat de travail s'améliorait, certains employés ont démontré de l'intérêt à participer à la démarche entreprise dans le secteur des fours de recuit. Selon les entrevues que nous avons menées, malgré le fait que le climat de travail n'était pas aussi favorable que lors des deux premiers Impacts-PVA, celui-ci s'améliorait comparativement à la démarche entreprise à la finition. La direction a donc profité de cette ouverture esor pour rencontrer les employés et solliciter leur implication malgré les recommandations du syndicat. Cet exercice a permis à l'entreprise d'obtenir la collaboration indirecte de certains employés durant le développement et la mise en place du projet. En effet, les employés ont tous refusé de participer formellement à la

démarche en raison du mot d'ordre syndical, mais une minorité d'employé a fait part à la direction qu'elle répondrait aux questions des responsables du projet pour aider à l'avancement de la démarche.

Conséquemment, bien que minime, la collaboration des employés était une amélioration comparativement à la participation qui avait été obtenue lors de l'Impact-PVA finition. Toutefois, cette participation ne se compare pas à celle obtenue dans le département du laboratoire que nous pourrions qualifier de participation intensive.

4.1.5.4 Présence d'entente négociée

Compte tenu de la non-participation du syndicat et des employés, aucune entente n'est intervenue entre les parties. Comme il avait été le cas lors de l'Impact-PVA finition, la lettre d'entente élaborée lors de l'Impact-PVA laboratoire était toujours en vigueur contrairement à celle du département de l'atomisation fer qui avait été abandonnée. Conséquemment, outre pour le département du laboratoire, aucune protection des emplois n'était garantie pour l'Impact-PVA fours de recuit. Toutefois, comme le démontre nos résultats, que ce soit pour l'Impact-PVA à la finition ou l'Impact-PVA aux fours de recuit, aucune abolition de poste ou mise à pied n'est survenue suite au développement ou à l'implantation des programmes PVA dans ces départements.

4.1.5.5 Présence de programme de formation

Lors des deux premiers programmes de production à valeur ajoutée, une formation théorique et une formation pratique avaient été dispensées à tous les employés en raison de la mise en place Impact-PVA. De plus, une formation technique avait été mise sur pied afin de répondre aux modifications sur les équipements et les méthodes de travail. Dans le troisième Impact-PVA, seuls les gestionnaires avaient reçu une formation puisque les seules modifications se situaient au niveau du contrôle du procédé

et la gestion de temps des employés. Finalement dans cet Impact-PVA, aucune formation théorique concernant les principes de la PVA n'a été dispensée aux employés en raison de la non-participation de ceux-ci. Seuls les employés cadres sur l'équipe PVA ont reçu la formation. Toutefois, les études techniques effectuées lors de l'Impact-PVA ont démontré la nécessité de modifier des équipements et les méthodes de travail ce qui a, par la suite, débouché sur une formation donnée à l'ensemble des employés du secteur.

Comme nous pouvons le constater, seule la variable formation a été constante à travers les quatre Impacts-PVA, mais la portée de la formation offerte aux employés a été plus importante dans les deux premiers cas. Lors de chaque modification d'équipements ou méthodes de travail, de la formation a été développée et dispensée aux employés concernés. De plus, la formation théorique a été donnée à tous les membres des équipes Impact-PVA, à l'exception de l'Impact-PVA à la finition en raison des membres du comité qui étaient pour la plupart déjà formés. Nous pouvons donc conclure que lorsque requis, la formation inhérente aux améliorations a été effectuée selon l'identification des besoins de formation.

4.1.5.6 Présence de programme d'intéressement

Aucun programme d'intéressement n'avait été mis en place pour l'Impact-PVA fours de recuit. Le programme d'intéressement qui existait lors des deux premiers Impact-PVA n'était plus en fonction et son abolition créait de la frustration auprès du syndicat et des employés. Cette situation était la même que lors de l'Impact-PVA finition où même les employés cadres qui participaient n'avaient droit à aucun programme d'avantage supplémentaire.

Finalement, le projet Impact-PVA fours de recuit s'est avéré le moins profitable des quatre projets. Comparativement aux autres Impacts-PVA, ce projet ressemblait davantage au projet de la finition en raison de la non-participation du syndicat et des employés, de l'absence d'entente négociée et de l'absence de programme

d'intéressement. Malgré ces similitudes, le projet finition s'est avéré un succès contrairement à celui des fours de recuit. Suite à l'analyse de nos données, nous constatons que l'échec du projet Impact-PVA des fours de recuit découle des changements intervenus dans le secteur de la finition. En effet, suite aux modifications découlant du comité Impact-PVA, le secteur de la finition ne pouvait recevoir l'ensemble de la production des fours de recuit, ce qui a entraîné un arrêt et une perte de productivité des fours de recuit mettant ainsi en péril les gains découlant du plan d'action du comité de ce secteur. Conséquemment, les réductions de coûts identifiées lors de l'Impact-PVA fours de recuit n'étaient pas réalisables en raison de l'organisation du travail dans le secteur de la finition.

En conclusion, sur les quatre programmes de production à valeur ajoutée, deux programmes ont été faits avec la participation du syndicat, la participation des employés, la présence d'entente négociée et la présence de programme d'intéressement et malgré ces similitudes, un programme s'est avéré un succès tandis que l'autre s'est soldé en échec. De plus, contrairement aux programmes Impacts-PVA précédents, les deux autres Impacts-PVA se sont déroulés sans la participation du syndicat et des employés, en absence d'entente négociée et de programme d'intéressement et tout comme les deux autres programmes les résultats ont été différents malgré les similitudes.

À la lumière de notre analyse de nos résultats obtenus suite à notre cueillette de données, nous allons donc revenir sur nos hypothèses de départ qui ont été développées dans le chapitre 2 afin de discuter les relations entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante qui est le succès ou l'échec des programmes Impact-PVA.

4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS

En nous basant sur de nos hypothèses de recherche, nous allons réexaminer chacune de nos variables indépendantes afin d'établir si elles influencent le succès et

l'échec des programmes de production à valeur ajoutée et nous discuterons ensuite de nos résultats à la lumière de la documentation consultée.

4.2.1 Hypothèse 1 :

La participation du syndicat a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée

Cette hypothèse de recherche postule une relation entre la participation du syndicat et le succès d'un programme de production à valeur ajoutée. Ainsi, elle suggère qu'une attitude favorable et une implication active de la part du syndicat auront des effets positifs sur le succès d'une démarche comme celle entreprise par QMP. Comme nous l'avons démontré lors de l'analyse de nos données, deux Impacts-PVA ont été un succès tandis que les deux autres ont été un échec. De plus, sur les deux démarches qui ont été un succès, le syndicat a participé à seulement une des démarches tandis qu'il a refusé toute implication lors de l'Impact-PVA finition. Ce phénomène se répète lorsque nous regardons les résultats reliés aux deux échecs, ou encore une fois, le syndicat a participé à une seule démarche, décidant de continuer à remettre en question le processus pour le dernier Impact-PVA. Conséquemment, les données recueillies ne viennent pas confirmer, hors de tout doute, notre hypothèse de départ à l'effet que la participation du syndicat a un effet positif sur le succès des programmes de production ajoutée. En effet, malgré la participation du syndicat, l'Impact-PVA atomisation fer a été un échec et l'Impact-PVA a été un succès malgré la non-participation syndicale. Toutefois, malgré ces résultats, il faut approfondir notre analyse et remettre nos résultats en perspective en regard du contexte organisationnel et de l'évolution des Impacts-PVA dans l'entreprise étudiée.

Certains auteurs soutiennent que la participation syndicale concernant la réorganisation du travail est nécessaire pour assurer le succès de l'expérience (Appelbaum et Batt, 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). Ainsi, les équipes de

travail comme les Impacts-PVA impliquent une approche de gestion décentralisée qui favorise la participation syndicale lui donnant accès à un rôle stratégique découlant de la collaboration entre la direction et les travailleurs (Appelbaum et Batt, 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). L'expérience vécue chez QMP rejoint cette littérature puisque le syndicat était membre de l'équipe globale qui voyait au développement et au suivi des stratégies entourant les différents Impacts-PVA. Dans ce contexte, la participation syndicale devient un facteur de succès non négligeable puisqu'elle facilite la cohésion dans les relations patronales-syndicales en vue d'atteindre les objectifs fixés et l'implication des membres de l'équipe (Mansell, 1987; Appelbaum et Batt, 1994). Toutefois, il faut considérer que la participation syndicale nécessite une interaction entre les différents acteurs qui peut mener à des conflits dans un contexte de travail en équipe (Cohen-Rosenthal, 1997). Dans cette optique, on peut dire que la participation syndicale dans les Impacts-PVA s'est transformée en conflit puisque le syndicat a refusé de participer lors des deux derniers Impacts-PVA. En effet, le déroulement de l'Impact-PVA atomisation fer, combiné à une négociation collective difficile, a poussé le syndicat à adopter une position défensive et à remettre en cause son implication dans les Impacts-PVA. D'ailleurs, cet aspect rejoint la littérature qui avance que les mises à pied sont souvent considérées par le syndicat comme un moyen de la direction pour affaiblir le pouvoir du syndicat, ce qui peut le forcer à adopter une attitude conflictuelle (Goll et Johnson, 1997).

Conséquemment, il importe de nuancer notre variable indépendante pour bien comprendre son effet sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée. En effet, dans les cas que nous avons étudiés, la participation syndicale a été totale et soutenue lors de l'Impact-PVA laboratoire. Lors de cet Impact, le syndicat était confiant face à la démarche proposée par l'entreprise et il avait même recommandé à ses membres d'y participer. Ainsi, les réductions de coûts associées à ce programme ont été les meilleures enregistrées parmi les quatre expériences étudiées. Le syndicat a adopté, dans ce cas, une participation entière et continue et notre cueillette de données démontre la bonne volonté syndicale à atteindre les objectifs fixés lors du projet au laboratoire. Lors du deuxième Impact-PVA, le syndicat continuait de privilégier la participation,

mais compte tenu de la division des employés du secteur atomisation fer, celui-ci a demandé des garanties supplémentaires à l'entreprise pour recommander à ses membres le maintien de sa participation. Toutefois, lors de cet Impact-PVA, la participation du syndicat était beaucoup plus mitigée que lors du premier Impact-PVA. D'une part, le syndicat devait composer avec la divergence d'opinion entre ses membres et les pressions des membres qui demandaient au syndicat de bloquer les abolitions de poste dans le secteur. Ces problématiques ont donc modifié la participation syndicale pour en faire une participation « politique ». Dans cette optique, le syndicat ne participait plus pour atteindre les objectifs de réduction de coûts, mais bien pour protéger les acquis et les intérêts collectifs de ses membres. Le contexte d'implantation de la démarche dans le département de l'atomisation a nécessairement nuit à l'atteinte des objectifs. Toutefois, nos résultats démontrent que, malgré la volonté du syndicat de maintenir son appui au programme Impact-PVA, celui-ci a modifié sa position en raison de l'attitude de ses membres. Cet aspect nous démontre que le syndicat n'a pas été en mesure de convaincre ses membres de l'utilité et de l'importance de la démarche proposée par la compagnie, l'obligeant ainsi à revoir sa position pour conserver la confiance de ses membres. Ceci nous ramène à la littérature qui avance qu'un syndicat qui est en position de force ne craint pas son implication dans les programmes de participation car son leadership assurera la confiance de ses membres qui reconnaîtront le syndicat comme le représentant de leurs intérêts dans la démarche (Bourque, 1999; Burton, 1987; Verma et Mckensie, 1987; Lévesque et al., 1996). En l'espèce, le syndicat a opté pour une participation défensive car il devait conserver son leadership et la confiance de ses membres. Conséquemment, les résultats obtenus ont été influencés par la participation syndicale mitigée, mais c'est surtout la position des employés qui a joué un rôle important sur l'issue de l'Impact-PVA atomisation fer.

Dans un contexte de détérioration graduelle du climat des relations du travail, le syndicat a refusé de participer aux deux derniers Impacts-PVA et il a même passé un mot d'ordre de non-participation de ses membres. Comme nous le verrons avec notre variable sur la participation des employés, la position syndicale a influencé la participation des employés sur les deux derniers Impacts-PVA. En effet, comme nous

l'avons vu, aucun employé n'a participé à la démarche en raison du boycott syndical, mais malgré la position syndicale, le troisième Impact-PVA a été un succès et le suivant fut un échec. Encore une fois, l'analyse de nos données nous amène à nuancer les résultats concernant l'impact de la participation syndicale. En effet, le programme qui a réussi a été aménagé par la direction afin de s'assurer de son succès malgré la non-participation des employés et du syndicat. Les économies de réduction de coûts étaient le résultat de modifications techniques et les gains ont été faits sur l'amélioration de la productivité de l'équipement en améliorant la gestion de la production et la planification de celle-ci. Ainsi, une participation syndicale n'aurait pas nécessairement eu un impact significatif sur ces résultats compte tenu de la nature des changements en cause. Toutefois, le dernier Impact-PVA dans le département des fours de recuit s'est avéré celui qui a été le moins performant et nous sommes d'avis qu'une participation syndicale aurait pu favoriser l'atteinte des objectifs de ce programme qui nécessitait une réelle implication des employés. En effet, notre cueillette de données démontre qu'une des raisons de l'échec de ce projet était la capacité limitée de la section finition à recevoir la productivité des fours de recuit. Pour répondre à cette problématique, la participation des employés devient importante puisqu'ils connaissent bien le procédé et qu'ils sont en mesure d'apporter à la direction des solutions pouvant permettre l'amélioration du rendement de la section (Eaton et Voos, 1992; Walton et al., 1995). Ainsi, nous pensons que la participation des employés lors de l'Impact-PVA finition aurait permis non seulement d'augmenter la productivité, mais aussi d'améliorer la capacité de production de la section, comme ce fut le cas dans la section du laboratoire, et par le fait même permettre à la section des fours de recuit d'atteindre ses objectifs de réduction de coûts. Dans cette optique, une participation du syndicat identique au premier Impact-PVA aurait pu permettre une meilleure participation des employés ce qui aurait favorisé l'atteinte des objectifs de la section des fours de recuit et l'amélioration des résultats obtenus dans le secteur de la finition.

Dans cette optique, la littérature démontre que malgré que la position syndicale soit favorable ou non à l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail, les syndicats ont un rôle significatif à jouer dans la gestion des milieux de travail, ce qui

donne de l'importance à leur participation (Mansell, 1987; Appelbaum et Batt, 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993). De plus, même si certains auteurs avancent que les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent affaiblir le pouvoir syndical, il n'en demeure pas moins que l'opposition du syndicat va nécessairement créer des zones de tensions et de conflits qui peuvent nuire au développement et au bon fonctionnement de la démarche comme ce fut le cas pour les trois derniers Impacts-PVA. Conséquemment, l'analyse de nos résultats rejoint la littérature qui avance que la participation du syndicat favorise le succès des programmes de production à valeur ajoutée. En effet, la participation syndicale favorise la collaboration et l'implication des employés et le succès de la démarche. Toutefois, les résultats obtenus ne nous permettent pas de conclure qu'une position neutre de la part du syndicat compromette le succès d'un programme de production à valeur ajoutée lorsque les changements concernent les aspects techniques de l'organisation du travail. Ainsi, en mettant en perspective la position syndicale à travers les quatre Impacts-PVA, notre hypothèse de recherche semble confirmée seulement en ce qui concerne le pouvoir du syndicat d'influencer l'attitude de ses membres face aux démarches proposées par l'employeur. La littérature suggère que la participation syndicale dans le modèle socio-technique est plus critique que dans le modèle de production allégée où la place du syndicat n'est pas aussi claire (Wells, 1992). Ainsi, cette littérature confirme nos résultats concernant l'impact mitigé du rôle du syndicat quant au succès d'une démarche de production à valeur ajoutée portant sur les seuls aspects techniques de l'organisation du travail.

4.2.2 Hypothèse 2 :

La participation des employés a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée

Cette hypothèse de recherche fait référence à notre variable indépendante sur la participation des employés aux programmes de production à valeur ajoutée. Pour la discussion de cette hypothèse, nous allons comparer les quatre Impacts-PVA réalisés chez QMP qui sont caractérisés par un niveau de participation différent selon le

département. Il ressort de notre étude que les employés ont participé au processus de changement organisationnel lors des deux premiers Impacts-PVA et qu'ils ont refusé de participer lors des deux derniers programmes de réduction des coûts. De plus, cette hypothèse établit une relation entre la participation des employés et le succès d'un programme de production à valeur ajoutée, en suggérant que cette participation a des effets bénéfiques sur l'atteinte des objectifs reliés à un programme tel que développé chez QMP. Ainsi, comme nous l'avons démontré lors de l'analyse de nos résultats, deux Impacts-PVA ont été un succès tandis que les deux autres ont été un échec. Sur les deux démarches qui ont été un succès les employés ont participé activement à seulement une des démarches tandis qu'ils ont refusé toute implication lors de l'Impact-PVA finition. Cette situation se répète lorsque nous analysons les résultats reliés aux deux échecs où, encore une fois, les employés ont participé de façon mitigée à une seule démarche, décidant de suivre le mot d'ordre syndical lors du dernier Impact-PVA.

À la lumière de cette analyse, il importe de reprendre le niveau de participation pour chaque Impact-PVA afin d'établir s'il existe un lien entre la participation des employés et le succès d'un programme de production à valeur ajoutée en fonction du degré de participation des employés. Tout d'abord, la littérature suggère que la participation des employés implique que les travailleurs évoluent dans un groupe et décident de travailler ensemble pour solutionner les problèmes, la participation devenant un véhicule efficace pour encourager et rendre utile leur contribution (Walton et al., 1985; Miles, 1975). Sur les quatre Impacts-PVA, le degré de participation a été différent d'un département à l'autre. Premièrement, l'Impact-PVA au laboratoire a été celui que l'on pourrait qualifier de participation intensive, où le nombre de volontaires était supérieur aux besoins du comité et où la participation des employés a été constante du début à la fin. D'ailleurs, cet Impact-PVA s'est avéré le plus performant considérant le dépassement des objectifs de réduction des coûts. Par la suite, la participation des employés sur l'Impact-PVA atomisation fer a été plus faible. En effet, dès le départ, ce sont les employés eux-mêmes qui ont exercé de la pression sur leur syndicat afin d'abandonner le processus qui menaçait, selon eux, certains emplois dans le département. Devant cette situation, le syndicat a rencontré chaque employé afin de

tenter de les convaincre de participer à la démarche proposée par l'employeur, ce qui a résulté en un vote serré, mais favorable à la participation des employés. De plus, pour cet Impact-PVA, les employés ont adopté une participation plus politique puisque leur implication était axée sur la conservation des postes d'assistant de procédé plutôt que sur la résolution de problèmes reliés à la réduction des coûts d'opération du département. Cet Impact-PVA s'est avéré un échec avec un taux d'atteinte des objectifs de 42%.

De son côté, l'Impact-PVA finition a été caractérisé par la non-participation des employés dans la démarche d'amélioration continue suite à la position syndicale qui interdisait à ses membres de participer au processus PVA. Devant cette problématique, la direction a modifié sa stratégie pour ce programme PVA en le rendant plus technique et ainsi réalisable sans la participation des employés. Toutefois, malgré le succès de cet Impact, les résultats de l'Impact-PVA fours de recuit démontrent que la participation des employés du département dans le processus aurait peut-être permis d'approfondir l'analyse et améliorer davantage les gains sur la réduction des coûts. Finalement, l'Impact-PVA dans le département des fours de recuit a lui aussi dû se faire sans la participation des employés en raison du mot d'ordre syndical qui continuait de demander le boycott du programme. Toutefois, contrairement à l'Impact-PVA finition, une minorité d'employés a manifesté de l'intérêt pour répondre aux questions des membres patronaux du comité PVA, le contexte se limitant tout de même à une forme primaire de participation de la part des employés. Finalement, à l'inverse du département de la finition, l'Impact-PVA fours de recuit a été un échec en raison de l'organisation du travail dans le département de la finition. Conséquemment, nous pouvons supposer qu'une participation des employés dans ce projet aurait nécessairement été favorable au succès de la démarche puisque le comité aurait été en mesure d'approfondir son analyse et d'impliquer des employés du département de la finition pour résoudre certains problèmes. La non-participation des employés a donc eu une influence significative sur l'échec de ce programme. Par ailleurs, il faut souligner que les relations de travail étaient difficiles et que les employés cherchaient davantage à créer des problèmes qu'à les solutionner. Cet aspect rejoint la littérature qui affirme que des bonnes relations de travail peuvent favoriser le succès des nouvelles formes d'organisation du travail

(Bourque, 1999; Maschino, 1995; Appelbaum et Batt, 1994; Cooke, 1990). De plus, le travail d'équipe favorise une meilleure compréhension mutuelle des problèmes et augmente la préoccupation des acteurs à l'égard des besoins de chacun (Eaton et Voos, 1992). Cette littérature peut nous ramener à la problématique de l'Impact-PVA fours de recuit qui aurait pu être enrichie par la participation des employés de ce département et des employés de la finition.

À la lumière de ce qui a été présenté, notre analyse confirme notre deuxième hypothèse de recherche puisque dans les quatre cas étudiés une participation pure des employés aurait été un facteur décisif qui aurait favorisé le succès de la démarche comme cela a été le cas lors de l'Impact-PVA laboratoire. À cet égard, notre analyse rejoint la littérature qui affirme que la participation des employés est un facteur de succès puisque les employés sont en mesure de partager leurs connaissances et expérience pour trouver de nouvelles façons d'opérer et rentabiliser davantage le processus d'opération (Eaton et Voos, 1992). De plus, la littérature fait aussi part que l'opposition de certains groupes d'employés peut nuire au développement d'une telle démarche puisqu'elle incite les employés à mitiger leur participation dans les équipes et à inciter le syndicat à se retirer de la structure conjointe (Bourque, 1999). Cette situation nous rappelle l'attitude des employés lors de l'Impact-PVA atomisation fer et la position syndicale lors des deux derniers Impacts-PVA. Toutefois, comme le montre bien notre analyse, la participation des employés est dépendante de la position syndicale à cet égard, ce qui nous conduit à nuancer son statut de variable indépendante.

4.2.3 Hypothèse 3 :

La présence d'ententes négociées a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée

Cette hypothèse de recherche vise à établir un lien entre la présence d'ententes négociées et le succès d'un programme de production à valeur ajoutée. Ainsi, elle suggère que la présence d'ententes négociées assurant la sécurité d'emplois des

employés concernés a un effet positif sur une démarche d'amélioration et sera favorable à l'atteinte de son succès. Pour la discussion de cette hypothèse nous allons comparer les quatre Impacts-PVA afin de vérifier s'il existe une relation entre cette variable indépendante et notre variable dépendante. Comme nous l'avons démontré lors de l'analyse de nos données sur les quatre Impacts-PVA, une lettre d'entente, dont le contenu traitait de la sécurité d'emploi, a été développée pour les deux premières démarches seulement. Pour les deux autres secteurs, aucune lettre d'entente n'est intervenue entre les parties en raison de la non-participation du syndicat et des employés. Cette situation s'éloigne de la littérature qui affirme que la réorganisation du travail ouvre la voie à une approche plus intégrative de la négociation qui amène les parties à délaisser les tactiques axées sur l'affrontement au profit des méthodes axées sur la résolution de problème (Bourque, 1999; Cooke, 1990; Cohen-Rosenthal et Burton, 1994). Ainsi, le boycott du syndicat et des employés qui allait contre l'institutionnalisation de la démarche démontre la position syndicale de confrontation au détriment de la résolution de problèmes. De plus, sur les deux démarches où il y avait présence d'une entente négociée, l'Impact-PVA laboratoire fut un succès tandis que celui de l'atomisation fer fut un échec. Conséquemment, selon les données recueillies nous allons essayer de comprendre l'impact des ententes négociées sur le succès de la démarche entreprise par QMP.

Selon la littérature, les ententes apportent une certaine assise à la réorganisation dans la mesure où leur introduction et leur développement exigent des pourparlers, voire des négociations formelles entre la direction et le syndicat (Bourque, 1999; Lapointe, 1995). D'ailleurs ce mécanisme conjoint de concertation et de consultation va venir appuyer la démarche, et par le fait même, favoriser le succès de l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail (Bourque, 1999). Notre recherche rejoint cette littérature puisque, dès le départ, la direction a approché le syndicat afin qu'il participe à la démarche et une lettre d'entente a été développée conjointement pour le département du laboratoire. De plus, cette lettre d'entente était principalement axée sur l'engagement du syndicat et des employés à participer à la démarche en échange d'une protection des emplois face à la réorganisation du travail. Pour le département de

l'atomisation fer, la lettre d'entente qui a été conclue visait aussi une protection des emplois et privilégiait l'attrition pour minimiser l'impact des possibles réductions de poste. Ces dispositions qui ont été négociées rejoignent la littérature qui avance que ce sont souvent les clauses de protection des emplois qui sont au cœur des ententes de participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail. Ces clauses cherchent à minimiser les réductions possibles de personnel en intégrant des dispositions qui favorisent la protection des emplois au niveau des procédures de rappel et des protections contre les mises à pied (Bourque, 1999).

Comme nous l'avons démontré lors de l'analyse de nos résultats, les lettres d'entente étaient une exigence syndicale incontournable pour assurer sa participation et lors de l'Impact-PVA atomisation fer, le syndicat demandait d'élargir la protection pour ce département en précisant qu'aucune coupure de poste ne pouvait résulter de la mise en place du programme Impact-PVA dans ce département si les résultats n'étaient pas atteints. Toutefois, malgré cet élargissement, l'Impact-PVA atomisation fer s'est avéré un échec. Lorsque nous nous remettons dans le contexte, l'Impact-PVA laboratoire a été le plus performant de la démarche et la participation du syndicat et des employés était intensive. À l'inverse, pour le département de l'atomisation fer, dès le départ, il y avait beaucoup de méfiance de la part des employés concernant les coupures de poste et la lettre d'entente qui a été négociée n'a pas été en mesure d'assurer la participation des employés comme ce fut le cas pour les employés du laboratoire. Conséquemment, comme nous l'avons vu précédemment, les jeux politiques à l'intérieur de ce programme ont nécessairement nuit au succès de celui-ci et la lettre d'entente ne semblait donc pas répondre aux exigences des employés pour participer pleinement à la démarche en toute confiance. Par la suite, l'attitude des employés a poussé la direction à ne pas honorer la lettre d'entente et à prendre une décision unilatérale d'abolir le poste d'assistant de procédé sans prendre en compte la protection des emplois qui était à la base des craintes syndicales. Cette décision unilatérale a été perçue par le syndicat comme une rupture du pacte de confiance existant entre les parties. De plus, cette décision patronale a ravivé les tensions et a mené au boycott syndical de la démarche ce qui explique l'absence de lettre d'entente pour les deux derniers Impacts-PVA. Cet aspect vient appuyer les

auteurs affirmant que les décisions unilatérales de la direction, le non-respect des ententes négociées, le déficit de confiance entre les parties et les réductions de personnel accroissent les tensions entre les parties et ont un effet démobilisateur sur les employés et le syndicat (Bourque, 1999; Bushe, 1988; Cooke, 1990; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991).

Conséquemment, notre analyse à partir des données recueillies confirment notre troisième hypothèse de recherche puisque la présence d'entente négociée dans le premier Impact-PVA a eu un effet positif sur la démarche de production à valeur ajoutée et l'insuffisance des garanties d'emplois pour répondre au besoin réel des employés dans la deuxième lettre d'entente a eu un effet négatif sur les résultats et la confiance des employés envers la direction lors de l'Impact-PVA atomisation fer. De plus, à la lumière de ce qui a été présenté, nous sommes d'avis que la présence d'une lettre d'entente lors des deux derniers Impacts-PVA aurait pu avoir un impact positif sur la participation des employés et du syndicat. Ainsi, certains éléments de notre recherche rejoignent la littérature qui affirme que les ententes négociées deviennent un facteur de succès puisque leur absence peut occasionner un échec temporaire ou définitif et que leur présence s'avère un bon moyen pour mettre en place des mécanismes qui reflètent les intentions des parties et leur intégration au processus (Bourque, 1999; Lapointe, 1995). L'absence de telle politique peut faire l'objet de controverse de la part du syndicat et des employés et ils deviennent réticents à participer compte tenu de l'incertitude liée à l'évolution du statut d'emplois et la présence des ententes est quasi-incontournable pour assurer le succès et la durabilité des innovations dans l'organisation du travail (Bourque, 1999; Lapointe, 1995; Le Louarn, 1990).

4.2.4 Hypothèse 4 :

La présence d'un programme de formation relié aux changements organisationnels découlant des programmes de production à valeur ajoutée a un effet positif sur le succès de ces programmes

Cette hypothèse de recherche fait référence à l'effet de notre variable indépendante sur la présence d'un programme de formation découlant d'un programme de production à valeur ajoutée. Cette hypothèse postule que la présence de formation suite à une évaluation des besoins provenant des changements organisationnels aura un impact positif sur le succès d'une démarche comme celle adoptée par QMP. Pour la discussion de cette hypothèse, nous allons faire un retour sur les quatre programmes réalisés dans l'entreprise en mettant en relation les différentes formations qui ont été dispensées lors de chacun des Impacts-PVA.

Contrairement à nos autres variables indépendantes, la présence d'un programme de formation est la seule variable qui a été constante lors des quatre Impacts-PVA sur lesquels on retrouve deux succès et deux échecs. Lors de chaque Impact-PVA, la formation a été déterminée suite à une analyse des besoins qui résultait des améliorations proposées à l'intérieur de chaque plan d'action. À l'exception de l'Impact-PVA à la finition, une formation a été donnée à tous les employés du secteur afin de mettre à jour les connaissances concernant les nouvelles méthodes de travail à adopter et les nouvelles tâches à accomplir en raison de la flexibilité requise par l'organisation du travail qui devait être modifiée. Pour l'Impact-PVA finition, seuls les gestionnaires concernés ont reçu de la formation en raison de la stratégie adoptée par la direction dans la poursuite du plan d'action pour ce département. Toutefois, tout comme dans les trois autres Impacts-PVA, cette formation visait à mettre à jour les connaissances et les aptitudes techniques des personnes impliquées pour favoriser l'atteinte des objectifs établis lors de l'élaboration de chaque plan d'action. Ainsi, les résultats de notre recherche rejoignent la littérature qui démontre que les réorganisations du travail se traduisent fréquemment par des changements technologiques et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion de

la production (Bourque, 1999; Cooke, 1990; Eaton et Voos, 1992; Murray et al., 1996a; Osterman, 1994; Tremblay et al., 1995).

Toutefois, nous pouvons nuancer nos résultats avec la littérature au niveau du contenu de la formation puisque, pour certains auteurs, l'enrichissement des tâches et le travail d'équipe obligent les employés à acquérir de nouvelles compétences et le développement de nouvelles aptitudes reliées aux relations interpersonnelles, à la communication, au leadership et à la résolution de problème (Lapointe, 1995). Dans les cas étudiés, la formation qui a été dispensée aux employés se voulait davantage technique et visait à répondre à un besoin centré sur la production. Pour les aspects reliés à la communication et les aptitudes en résolution de problème, un consultant agissait à titre de facilitateur et ainsi, limitait les besoins de développement à court terme sur ces aspects.

De plus, en raison de la position du syndicat et des employés, une formation théorique sur les principes de la production à valeur ajoutée a été dispensée seulement lors des deux premiers Impacts-PVA. Bien qu'elle ait permis de réduire le niveau de méfiance des employés du laboratoire, cette formation n'a pas eu d'impact sur les employés du département atomisation fer et par le fait même, sur le niveau de succès du programme de production à valeur ajoutée dans ces secteurs. Toutefois, dans le département du laboratoire, cette formation a tout de même eu un effet positif sur la participation des employés et indirectement sur le succès du programme.

Finalement, bien qu'elle ne soit pas une variable déterminante dans le succès des programmes Impact-PVA, nous pouvons dire que notre hypothèse de recherche se confirme puisque la formation peut avoir un effet positif sur le succès des programmes à valeur ajoutée. En effet, sans la présence de formation, les changements qui sont apportés dans l'organisation du travail, suite à la correction des problématiques identifiées, seraient difficiles à mettre en place et à intégrer aux opérations quotidiennes; ce qui pourrait nuire à l'atteinte des objectifs. En effet, l'absence de formation lors de l'Impact-PVA laboratoire et l'absence de formation aux gestionnaires concernés dans le

département de la finition auraient pu compromettre l'atteinte des résultats en raison des changements qui devaient être mis en place dans ces secteurs. À cet égard, notre analyse rejoint la littérature qui affirme que les nouvelles formes d'organisation du travail nécessitent une plus grande polyvalence des employés puisque ces derniers sont appelés à occuper différentes tâches et un manque de formation ne pourrait que nuire au développement des équipes de travail et provoquerait un ralentissement dans l'atteinte des objectifs (Betcherman, McMullen, Leckie et Caron, 1994; Le Louarn, 1990).

4.2.5 Hypothèse 5 :

La présence de programme d'intéressement en fonction des résultats reliés à la démarche d'organisation du travail a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée

Cette hypothèse de recherche fait référence à notre variable indépendante sur la présence de programme d'intéressement relié à la démarche d'organisation du travail. De plus, cette hypothèse vise à établir une relation entre cette variable indépendante et notre variable dépendante en suggérant que la présence d'un programme d'intéressement aura des effets bénéfiques sur l'atteinte des objectifs reliés à un programme de production à valeur ajoutée. Pour la discussion de cette hypothèse, nous allons revenir sur les quatre Impacts-PVA réalisés chez QMP en comparant les effets à travers la démarche d'amélioration continue.

Tout d'abord, il ressort de notre étude qu'il existait un programme d'intéressement sur le partage des profits lors des deux premiers Impacts-PVA et que le programme a été aboli lors des deux dernières démarches. Au départ, la direction avait mis en place ce programme appelé PRAC Impact-PVA (programme de reconnaissance à l'amélioration continue) afin d'inciter l'ensemble des employés de QMP à participer à la démarche de production à valeur ajoutée. Cette approche de la direction rejoint la littérature qui montre que les nouvelles formes d'organisation du travail sont facilitées

par les programmes d'intéressement visant à favoriser la participation des salariés à la démarche d'amélioration continue.

Ainsi, comme nous l'avons déjà souligné, la direction a mis en place un programme général d'intéressement qui n'était pas exclusif aux employés qui participaient aux changements organisationnels et qui pouvait avoir une influence sur l'amélioration continue. L'élargissement du programme résidait dans le fait que, pour la direction, le processus d'amélioration continue était considéré comme une démarche à long terme visant à impliquer l'ensemble des employés. Ainsi, lors des deux premiers programmes Impact-PVA pour lesquels il y avait présence de programme d'intéressement, le premier fut un succès tandis que l'autre fut un échec. Toutefois, rien dans notre analyse des résultats nous permet de dire que le programme d'intéressement en lui-même a eu des effets bénéfiques sur les résultats des Impacts-PVA. De plus, rien n'indique que le programme proposé par la direction a eu un effet positif sur la participation des employés. À l'inverse, nos entrevues font ressortir que les employés étaient insatisfaits du programme en raison de leur perception d'une quasi-impossibilité d'atteindre pleinement les objectifs fixés par la direction. De plus, les employés comprenaient difficilement le programme qui était basé sur des calculs complexes. Ainsi, au lieu de créer une motivation supplémentaire à la participation à la démarche, le programme de reconnaissance a suscité des frustrations et il n'a jamais été considéré par les salariés comme un incitatif à leur participation au processus. Lors du premier Impact-PVA, sa présence était appréciée, mais les employés du secteur ne se sentaient pas responsables des résultats du programme puisqu'il s'adressait à l'ensemble des employés de l'usine et les efforts départementaux n'étaient pas reconnus. Compte tenu du programme qui a été implanté chez QMP et de la forme d'intéressement que la direction a choisi, nos résultats viennent infirmer notre hypothèse de départ puisque le programme de reconnaissance a eu un effet plutôt négatif sur le programme à production à valeur ajoutée en raison du mécontentement qu'il a créé chez l'ensemble des employés. Conséquemment, ces résultats sont contraires à ce que nous retrouvons dans la littérature où les nouvelles méthodes de rémunération comme la rémunération basée sur les compétences ou la participation des travailleurs aux résultats financiers de

l'entreprise sont des facteurs qui peuvent contribuer au succès des programmes de réorganisation du travail (Cohen-Rosenthal et Burton, 1994; Cooke, 1994). Cependant, nos résultats confirment les analyses de plusieurs chercheurs à l'effet que l'impact des programmes d'intéressement varie selon la perception qu'ont les employés de la prise en compte de leur performance dans le calcul des bonis devant récompenser les gains de productivité ou d'efficience productive (Appelbaum et Batt, 1994; Betcherman et al., 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1994).

4.3. Conclusion

Pour conclure ce chapitre, il faut d'abord souligner que l'analyse de nos données qualitatives confirme les travaux de nombreux auteurs concernant les facteurs qui peuvent avoir un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée. Ainsi, sur les quatre programmes de production à valeur ajoutée, deux Impacts-PVA se sont avérés un succès tandis que les deux autres furent des échecs en regard de l'indicateur de notre variable dépendante. De plus, les variables indépendantes sur la participation du syndicat, la participation des employés, la présence d'entente négociée et la présence de programme d'intéressement, ont été présentes dans les deux premiers Impacts-PVA, mais absentes dans les deux derniers Impacts PVA contrairement à la variable reliée à la présence d'un programme de formation qui a été présente dans les quatre Impacts-PVA. Toutefois, compte tenu de nos résultats, nous avons remis chaque variable indépendante dans le contexte évolutif découlant de la démarche d'amélioration continue qui s'est déroulé de l'année 2000 à 2002, ce qui nous a permis de nuancer nos résultats pour chaque variable et ainsi mieux comprendre la relation entre les différentes variables de notre modèle de recherche.

À cet égard, notre analyse a permis d'établir que la présence du syndicat pouvait avoir un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée en raison de son influence qu'il peut avoir sur la participation de ses membres à ces programmes. Cette analyse rejoint les conclusions de plusieurs études qui affirment que le syndicat est le représentant des intérêts des salariés et que sa participation va nécessairement faciliter les interactions entre les acteurs et assurer une cohésion dans les relations de travail (Mansell, 1987; Appelbaum et Batt, 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993; Verma et Mckensie, 1987). Toutefois, cet effet mitigé de la participation syndicale dans le cas étudié nous rappelle les études de certains auteurs qui avancent que la place du syndicat dans le modèle japonais de production n'est pas aussi claire que dans le modèle socio-technique (Parker et Slaughter, 1988; Wells, 1993, Derstepanian, 2000).

Par la suite, notre recherche nous a permis de constater que le rôle des employés était très important dans la mise en place d'un programme d'amélioration continue en raison de sa capacité à intégrer ses connaissances et son expérience dans la résolution des problèmes. Ainsi, la participation des employés peut avoir une influence positive sur le succès d'une démarche de production à valeur ajoutée et cet aspect rejoint la littérature existante qui considère les employés comme des acteurs importants dans la mise en place et le développement des programmes de réorganisation du travail (Bourque, 1999; Maschino, 1995; Appelbaum et Batt, 1994; Cooke, 1990; Eaton et Voos, 1992).

Par ailleurs, nous avons remarqué que la présence d'ententes négociées semble favoriser la participation des employés en réduisant leur niveau de méfiance face à la nouvelle démarche lorsque l'entente répond clairement à leurs besoins, notamment concernant la protection des emplois existants. Ces résultats rejoignent plusieurs études qui affirment que les ententes peuvent être un facteur de succès pour les nouvelles formes d'organisation du travail puisqu'elles viennent rassurer les employés en limitant le pouvoir de la direction à prendre des décisions unilatérales en plus de leur permettre d'obtenir des garanties quant à la protection des emplois, la sous-traitance et autres sources de tension (Bourque, 1999; Bushe, 1988; Cooke, 1990; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Lapointe, 1995).

De plus, nos résultats confirment notre hypothèse que la présence d'un programme de formation relié à un changement organisationnel a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée. Bien que deux Impacts-PVA aient connu un échec malgré la présence d'un programme de formation, de par sa nature, la formation ne peut nuire au succès d'un tel programme puisqu'elle facilite l'intégration des changements organisationnels découlant d'un programme de production à valeur ajoutée. Cette affirmation rejoint la littérature qui allègue que les réorganisations du travail se traduisent fréquemment par des changements technologiques et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion de la production nécessitant une mise à jour des

connaissances (Bourque, 1999; Cooke, 1990; Eaton et Voos, 1992; Murray et al., 1996a; Osterman, 1994; Tremblay et al., 1995; Lapointe, 1995).

Finalement, notre étude n'a pas démontré de relation significative entre la présence d'un programme d'intéressement et le succès des programmes Impact-PVA ce qui diffère de la littérature existante qui affirme que la rémunération incitative est un facteur qui peut contribuer au succès des programmes de réorganisation du travail (Cooke, 1994). En effet, le programme d'intéressement a généré des mécontentements plutôt qu'une situation incitant à la participation des employés. Ces résultats sont sans doute attribuables à une erreur de conception du programme d'intéressement qui ne liait pas directement les bonifications monétaires aux gains de productivité ou d'efficience des salariés directement concernés par les différents programmes Impact-PVA.

Pour conclure, sur nos cinq variables indépendantes, la participation des employés semble être la variable ayant le plus d'influence sur la démarche de production à valeur ajoutée. En effet, les autres variables indépendantes viennent en quelque sorte solidifier la participation des employés en augmentant le niveau de confiance de ceux-ci face à une démarche pouvant impliquer des changements organisationnels. En effet, le syndicat agit à titre de représentant des salariés et représente les intérêts de ceux-ci, faisant en sorte qu'il a un pouvoir d'influence auprès de ses membres. De leur côté, les ententes négociées encadrent les droits de la direction et protègent les employés tandis que les programmes de formation favorisent l'adaptation des employés à la nouvelle organisation du travail.

CHAPITRE 5

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis plusieurs années, les turbulences causées par l'évolution du contexte interne et externe des organisations ont forcé plusieurs entreprises à revoir leurs stratégies de gestion pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché et ainsi assurer leur pérennité. Ainsi, en réponse à ces développements, les organisations ont eu recours à de nouvelles formes d'organisation du travail qui leur permettaient d'augmenter leur productivité et par le fait même, d'accroître leur compétitivité sur leur marché respectif. Une des stratégies qui a été préférée par plusieurs entreprises fut l'adoption du travail d'équipe qui vise à accroître la flexibilité fonctionnelle de l'entreprise et susciter une implication plus intense des travailleurs dans le processus de production.

La revue de littérature démontre l'existence de plusieurs nouvelles formes d'organisation du travail axées sur la concertation patronale-syndicale et le travail d'équipe. Bien que certains auteurs émettent des réserves face à l'adoption de ces nouvelles démarches, une majorité d'auteurs reconnaît plusieurs avantages à l'intégration des nouvelles formes d'organisation du travail. Principalement, la littérature met l'emphasis sur deux modèles de travail en équipe soit le modèle socio-technique et le modèle japonais de production allégée. La revue de littérature nous a permis de bien comprendre les distinctions entre les différentes formes d'organisation du travail pour ainsi en faire ressortir les principales caractéristiques. Cet exercice nous a permis de relier la démarche qui a été privilégiée chez QMP au modèle japonais de production allégée. En effet, les quatre démarches Impact-PVA qui ont été étudiées intégraient les caractéristiques du modèle japonais basées sur le Kaizen.

Par la suite, la revue de littérature nous démontre que plusieurs auteurs s'intéressent aux facteurs qui favorisent l'implantation des nouvelles formes d'organisation du travail. Toutefois, les études sur les facteurs de succès ont été faites

pour l'ensemble des modèles de travail en équipe et non pas exclusivement sur les modèles de production à valeur ajoutée. De ce fait, les conclusions de ces études ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble des nouvelles formes d'organisation du travail puisque le mode de fonctionnement des équipes de travail varie selon les modèles. Ainsi, afin d'améliorer l'état des connaissances du modèle japonais de production à valeur ajoutée dans une entreprise du secteur de la métallurgie, nous avons proposé cinq hypothèses de recherche concernant les facteurs qui peuvent avoir un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée.

Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons choisi une structure de preuve basée sur l'analyse des changements organisationnels mis en œuvre par l'entreprise QMP. Au total, nous avons étudié quatre Impacts-PVA qui ont été développé et implanté chronologiquement dans l'entreprise sur une période de deux ans soit de l'année 2000 à l'année 2002. Sur les quatre expériences de production à valeur ajoutée, deux Impacts-PVA étaient caractérisés par une participation du syndicat, une participation des employés, la présence d'entente négociée et la présence de programme d'intéressement tandis que les deux autres PVA ont été implanté sans la présence de ces variables. Seul la présence d'un programme de formation était constante dans les quatre Impacts-PVA. Ainsi, l'analyse des quatre différents programmes nous a permis d'établir une structure de preuve comparative par l'observation de plusieurs cas à l'intérieur desquels nous retrouvons à la fois des ressemblances et des différences. Nous avons donc fait une étude de cas multiples pour faire la comparaison entre des cas contrastés.

Pour recueillir nos données, nous avons privilégié deux méthodes de cueillette de données pour chacun des cas à l'étude soit l'analyse documentaire et l'entrevue semi-dirigée. En effet, nous avons rencontré le coordonnateur du développement organisationnel qui nous a fourni différentes documentations pour chaque Impact-PVA soit des comptes-rendus de réunion, des présentations « Power Point », les programmes de formation, les Infos-Impact-PVA, les rapports de direction sur le suivi des programmes de réduction des coûts, les ententes patronales-syndicales, la convention collective, les griefs et le programme d'intéressement. Nous avons procédé à la lecture

de la documentation pour chacune des démarches de production à valeur ajoutée. De plus, nous avons mené 10 entrevues semi-dirigées individuelles avec le personnel cadre de l'entreprise et les responsables des Impacts-PVA. Notre objectif principal est de mieux comprendre les facteurs qui peuvent avoir un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée.

L'analyse des données recueillies ainsi que la lecture de la documentation et des entrevues semi-dirigées ont permis la vérification empirique de nos hypothèses de recherche.

Notre première hypothèse de recherche à l'effet que la participation du syndicat a un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée est confirmée en partie. La participation du syndicat a eu un effet positif en raison de sa nature syndicale lui permettant d'agir à titre de représentant des employés et pouvant, par le fait même, institutionnaliser la démarche proposée par l'employeur. De plus, la participation du syndicat a un effet bénéfique sur les programmes de production à valeur ajoutée en raison de sa capacité d'influence et de mobilisation qu'il peut avoir auprès des employés et qu'il peut inciter à la participation ou à la non-participation. Lors du premier Impact-PVA laboratoire, il a mobilisé les employés à la participation et il a demandé à ces employés de boycotter les deux derniers Impacts-PVA ce qui a remis en cause la démarche proposée par l'employeur. Toutefois, compte tenu de sa difficulté à mobiliser ses membres lors du deuxième Impact-PVA, son effet sur les programmes de production à valeur ajoutée est mitigé. L'effet mitigé de la participation syndicale nous rappelle les études de certains auteurs qui soutiennent que la place du syndicat dans le modèle japonais de production n'est pas aussi claire que dans le modèle socio-technique (Parker et Slaughter, 1988; Wells, 1993; Derstepanian, 2000). Malgré tout, nos résultats rejoignent les analyses de plusieurs auteurs à savoir que la participation du syndicat peut faciliter les interactions entre les acteurs et la cohésion dans les relations de travail. (Mansell, 1987; Appelbaum et Batt, 1994; Cohen-Rosenthal et Burton, 1993; Verma et Mckensie, 1987).

Par la suite, l'analyse de nos résultats vient confirmer notre deuxième hypothèse de recherche voulant que la participation des employés ait un effet positif sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée. Une participation pure des employés lors de l'Impact-PVA a permis d'atteindre, voire dépasser, les objectifs de réduction de coûts. À l'inverse, la non-participation des employés lors des deux derniers Impacts-PVA a été néfaste à la démarche puisqu'elle a limité les plans d'action et, par le fait même, limité le potentiel possible des réductions de coûts. Cette conclusion rejoint la littérature existante qui reconnaît à l'employé sa capacité à intégrer ses connaissances et son expérience dans la résolution des problèmes. (Bourque, 1999; Maschino, 1995; Appelbaum et Batt 1994; Cooke, 1990; Eaton et Voos, 1992).

Par ailleurs, notre troisième hypothèse de recherche est confirmée. En effet, la présence d'entente négociée va avoir un effet positif sur le succès des programmes à valeur ajoutée puisqu'elle vient institutionnaliser le processus et réduit le niveau de méfiance que peuvent avoir les employés concernant les coupures de poste, réduisant les tensions qui peuvent découler d'une mauvaise gestion des relations de travail. D'ailleurs, plusieurs études qui affirment que les ententes peuvent être un facteur de succès pour les nouvelles formes d'organisation du travail puisqu'elles viennent rassurer les employés en limitant le pouvoir de la direction et en donnant des garanties de protection aux employés (Bourque, 1999; Bushe, 1988; Cooke, 1990; Cutcher-Gershenfeld, Kochan et Verma, 1991; Lapointe, 1995).

Notre quatrième hypothèse de recherche est aussi confirmée. En effet, la présence d'un programme de formation a été notre seule variable présente dans les quatre Impacts-PVA. Toutefois, malgré la présence de deux échecs, la formation n'est pas ressortie comme étant responsable des résultats pour l'impact-PVA atomisation fer et fours de recuit. Au contraire, sa présence est nécessaire afin de mettre à jour les connaissances du personnel de QMP concernant les modifications découlant des changements issus des Impacts-PVA. Ces résultats rejoignent la littérature qui allègue que les réorganisations du travail se traduisent fréquemment par des changements technologiques et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion de la production

nécessitant une mise à jour des connaissances (Bourque, 1999; Cooke, 1990; Eaton et Voos, 1992; Murray et al., 1996a; Osterman, 1994; Tremblay et al., 1995; Lapointe, 1995).

Finalement, notre cinquième hypothèse de recherche est infirmée puisque nos résultats ne démontrent pas de relation spécifique entre la présence d'un programme d'intéressement et le succès des programmes de production à valeur ajoutée. En effet, nos résultats démontrent un mécontentement de la part des employés face au programme de reconnaissance en raison des modalités d'application. Ce résultat vient nuancer la littérature existante qui affirme que la rémunération incitative peut être un facteur pouvant contribuer au succès des programmes de réorganisation du travail (Cooke, 1994).

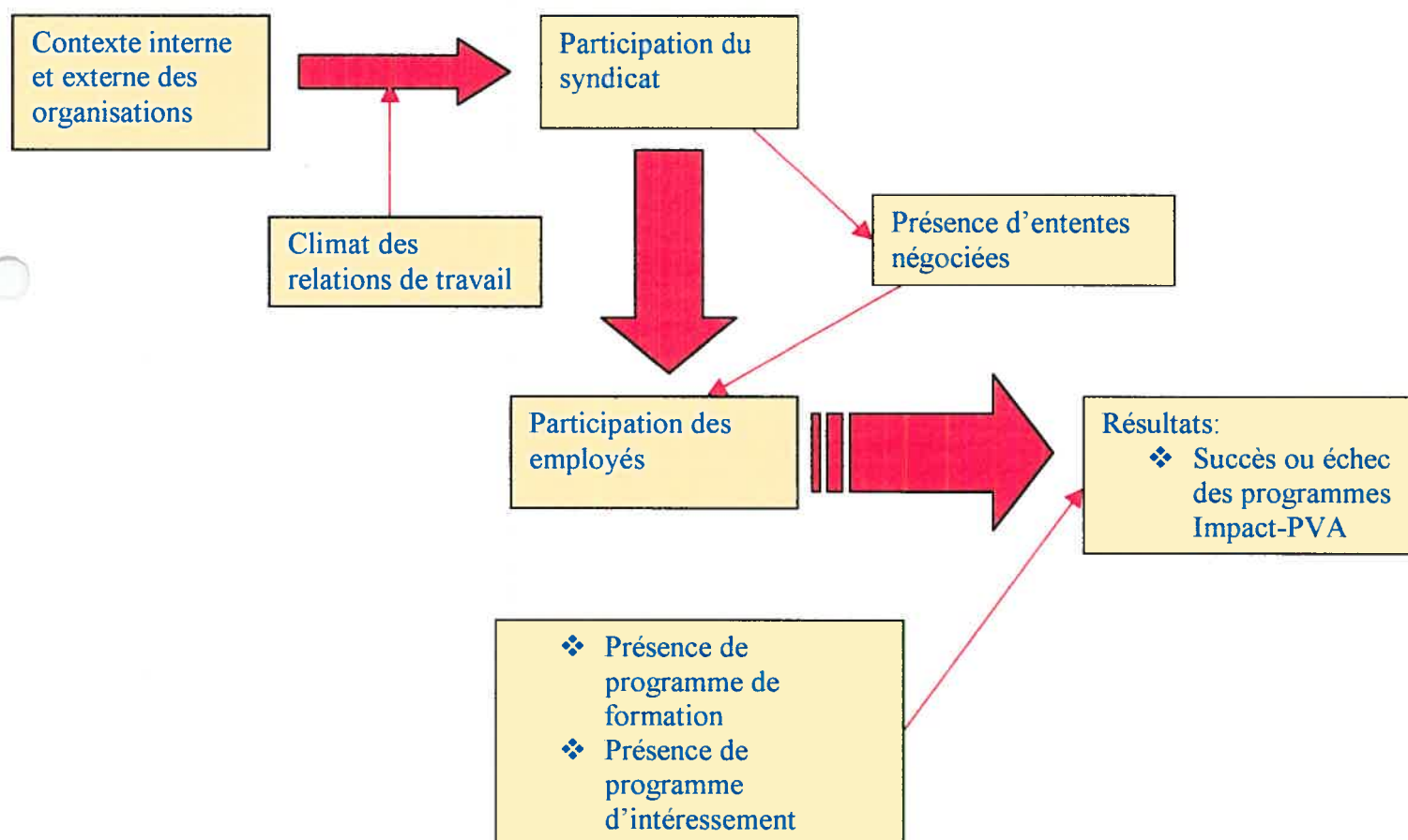
De façon générale, nous pouvons affirmer que l'intégration des démarches axées sur la production à valeur ajoutée peut être intéressante pour les entreprises qui doivent s'adapter au marché de plus en plus compétitif et en constante évolution. En effet, sur deux Impacts-PVA, l'entreprise a atteint, et même dépassé, son objectif de réduction de coûts de 20% par rapport au budget établi en 1999. De plus, malgré l'échec de deux programmes Impact-PVA qui n'ont pas atteint l'objectif de réduction des coûts, l'entreprise a tout de même obtenu des économies équivalentes à environ 360 000\$, ce qui n'est pas négligeable. Pour l'employeur, malgré les résultats obtenus, la mise en place des plans d'action a permis d'améliorer sa gestion du « juste à temps », d'augmenter la qualité des produits et d'éliminer des gaspillages tout en favorisant une production plus élevée qu'auparavant dans certains secteurs. À ce stade, nous pouvons aussi remettre en cause le facteur de succès établis par l'employeur à savoir si 20% de réduction était raisonnable dans les circonstances. De plus, il faut préciser que le niveau des objectifs était le même pour tous les départements sans égard à la nature et la complexité des changements envisagés. La démarche d'amélioration continue a eu peu d'effets bénéfiques sur le syndicat et les employés; si ce n'est que l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise sur le marché qui favorise le maintien de l'usine en opération et la conservation des emplois à court et moyen terme. Toutefois, les

employés du département du laboratoire conservent une organisation du travail plus flexible avec un niveau d'autonomie et d'accomplissement plus avantageux qu'auparavant. À cet égard, la position du syndicat et des employés pour les deux derniers Impacts PVA a miné leur chance d'obtenir des avantages directs découlant de la démarche de production à valeur ajoutée.

Par la suite, les résultats de notre recherche démontrent qu'il existe certains facteurs qui peuvent venir influencer le succès des programmes reliés à une démarche de production à valeur ajoutée. En effet, la participation des employés s'avère un facteur déterminant dans notre recherche puisqu'elle a permis à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de réduction, tandis que la participation mitigée ou l'absence de participation directe des employés a limité l'atteinte des résultats et modifié les approches organisationnelles. De plus, la participation du syndicat, la présence d'entente négociée et la présence d'un programme de formation viennent supporter la démarche et favoriser la pleine implication des employés. Toutefois, pour atteindre ces résultats, nous avons dû remettre les variables dans le contexte évolutif de la démarche Impact-PVA dans l'organisation étudiée afin de bien comprendre le niveau de présence de chaque variable et interpréter sa relation avec notre variable dépendante. En effet, notre étude n'a pas tenu compte de toutes les variables pouvant jouer un rôle dans l'évolution des changements organisationnels et on peut supposer que d'autres variables sont intervenues dans ce processus. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 4, plusieurs éléments de notre étude ont été influencés par le contexte organisationnel et les relations patronales-syndicales qui ont évolué au travers des Impact-PVA. D'ailleurs, l'étude de Kochan, Katz et Mckersie (1986) démontre que le choix stratégique des acteurs est influencé notamment par l'état des relations industrielles et la structure de la négociation collective. Pour ces auteurs, certains facteurs vont interagir entre eux, et déterminer la performance et l'organisation du travail dans les entreprises. Pour eux, l'argument central est que les pratiques et les réalisations découlant des relations industrielles sont le résultat de l'interaction entre les forces du contexte externe et le choix stratégique des acteurs sociaux dans le système des relations industrielles. Le contexte des organisations va donc venir influencer la stratégie des acteurs et ces

interactions auront une influence sur le climat des relations de travail qui renferme l'historique des relations patronales-syndicales (Kochan, Katz et Mckersie, 1986; Dalmatian, Ignace, 1990; Collerette, Delisle, Perron, 1997). Ainsi, nous constatons à travers notre recherche que la participation du syndicat et des employés a subi l'influence du contexte de l'organisation et de l'état des relations de travail. Conséquemment, les résultats de notre recherche nous permettent de présenter un schéma explicatif qui modifie notre schéma initial de recherche :

FIGURE 3 : Schéma explicatif révisé



Ainsi, selon ce schéma le contexte interne et externe des organisations va venir influencer la participation du syndicat. De plus, cette relation sera aussi influencée par

le climat des relations de travail. Quant à lui, le syndicat va influencer de façon significative la participation directe des employés et va aussi influencer la présence d'ententes négociées. Par la suite, la participation des employés devient la variable la plus déterminante pour influencer le résultat des programmes Impact-PVA. De leur côté, les programmes de formation et les programmes d'intéressement peuvent venir influencer les résultats des programmes de production à valeur ajoutée sans toutefois avoir la même influence significative que la variable de la participation des employés.

Finalement, notre recherche a permis de répondre à notre question de recherche et à vérifier nos hypothèses de recherche à partir d'une étude de cas multiples. Cependant, la stratégie de recherche qui adopte une étude de cas multiples ne permet pas la généralisation de nos conclusions à tous les milieux de travail et toutes les expériences de travail en équipe basées sur le modèle japonais de production allégée. De plus, la méthode de généralisation que nous avons adoptée est analytique et non statistique. « The case study does not represent a sample, and the investigator's goal is to expand and generalize theories (analytical generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization) (Yin 1989:21) ». En effet, selon Yin (1989), la généralisation statistique n'est pas pertinente pour généraliser les résultats de recherche à partir des études de cas. Cependant, elle est reconnue par les chercheurs puisque de cette manière, ils ont accès à des données qui offrent une meilleure fiabilité en ce qui touche la validité des conclusions.

De plus, notre recherche a plusieurs implications théoriques. En effet, notre recherche enrichit l'état des connaissances concernant les facteurs qui ont une influence sur les nouvelles formes d'organisation du travail, particulièrement pour le modèle japonais de production allégée. En effet, il y a peu d'études qui portent spécifiquement sur les facteurs qui peuvent influencer le succès ou l'échec des programmes de production à valeur ajoutée lors de leur implantation dans les entreprises. Les études sur le sujet sont souvent plus générales et visent particulièrement le travail en équipe selon le modèle socio-technique. Notre étude a donc permis de comprendre l'influence que peuvent avoir la participation du syndicat, la participation des employés, la présence

d'entente négociée, la présence de programme de formation et la présence d'un programme d'intéressement sur le succès des programmes de production à valeur ajoutée dans un modèle de production allégée. De plus, notre étude a permis de faire ressortir l'interdépendance de certaines variables clés et d'autres facteurs qui peuvent influencer le succès des programmes comme le contexte évolutif des Impacts-PVA et l'effet des jeux politiques sur une démarche concertée d'amélioration continue.

Pour des recherches futures, il serait intéressant d'effectuer plusieurs études de cas multiples afin de vérifier l'effet des variables que nous avons étudiées dans d'autres entreprises syndiquées du secteur métallurgique de la région de Sorel-Tracy et même dans d'autres secteurs d'activité et d'autres régions. Ainsi, nous pourrions comparer la relation entre les variables selon le secteur et la région où les programmes ont été implantés car la forte syndicalisation et l'importance du secteur de la métallurgie dans la région de Sorel-Tracy sont associées à une tradition syndicale d'affrontement qui a peut-être influencé la position syndicale dans le cas étudié. De plus, il serait intéressant d'ajouter à ces facteurs explicatifs une vérification empirique du facteur relié à l'évolution des programmes et la présence de jeux politiques ce qui permettrait de voir l'influence sur les variables que nous avons étudiées. Finalement, il faudrait élargir notre recherche à d'autres formes d'organisation du travail afin de comparer si les effets des variables que nous avons étudiées sont identiques dans un autre modèle d'organisation du travail.

RÉFÉRENCES

APPELBAUM Eileen et Rosemary **BATT**, **The New American Workplace : Transforming the Work System in the United States**, Ithaca : IRL Press, 1994, 247 pages.

APPELBAUM Eileen et Rosemary **BATT**, « Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and if so, Who Benefits? » **Brithish Journal of Industrial Relations**, septembre, 1995, pp. 354-375.

ARTHUR J.B., « The link Between Business Strategy and Industrial relations systems in American Steel Minimills » **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 45, No. 3, April, 1992, pp. 488-506.

ARCHIER G., **H. SÉRIEYX**, **L'entreprise du troisième type**, Préface de Michel Albert, Paris, Éditions du Seuil, avril, 1984, 180 pages.

ARGYRIS Chris, **Personality and Organization; The Conflit Between System and the Individual**, New York, Harper and Row, 1957, 291 pages.

ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA GESTION DE LA PRODUCTION ET DES STOCKS, **Dictionnaire de la production et des stocks**, Éditions Québec, Amérique Presses HEC, 1993, 271 pages.

AUDET M., **LAROUCHE V.**, « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », **Relations Industrielles**, Vol 43, No 1, 1988, pp 3-30.

BATT R., **What are the effects of Work Restructuring on Employee Well-Being and Firm Performance? Evidence from Telecommunications Services**, Center for Advanced Human Resources Studies, ILR School, Cornell University, Working Paper, 1995, 29-95.

BERG P., **APPELBAUM E.**, **BAILEY T.**, **KALLEBERG A.**, « The performance Effects of Modular Production in the Apparel Industry » **Industrial Relations**, Vol. 35. No 3. juillet. 1996. pp. 356-373.

BERGERON Pierre, **La Gestion Dynamique, Concepts, Méthodes et Applications**, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2^{ième} édition, 1995, 858 pages.

BETCHERMAN Gordon, Kathryn **MCMULLEN**, Norm **LECKIE** et Christian **CARON**, Les Transformations du Milieu du Travail au Canada, Kingston, Ontario : IRC Press, 1994, 140 pages.

BOIVIN J., « Relations Industrielles: une pratique et une discipline» Relations Industrielles, Vol. 42 , no.1, 1987, pp. 179-195.

BOURQUE Reynald., **RIOUX** Claude., « Restructuration industrielle et action syndicale locale : le cas de l'industrie du papier du Québec» Relations Industrielles, Vol. 56., No 2., printemps 2001. p. 307-335.

BOURQUE Reynald., « Coopération patronale-syndicale et réorganisation du travail : Études de cas dans les secteurs de la métallurgie et du papier au Québec» Relations Industrielles, Vol. 54., No 1., 1999., p. 136-165.

COHEN-ROSENTHAL Edward, « Sociotechnical systems and Unions: Nicety or Necessity» Human Relations, Vol. 50 , no 5, 1997, pp. 585-604.

COHEN-ROSENTHAL Edward et Cynthia **BURTON**, Mutual Gains. A Guide to Union-Management Cooperation, Ithaca:IRC Press, 1993, 287 pages.

CUTCHER-GERSHENFELD J. « La dynamique du changement négocié», dans Bélanger et alli, Innover pour gérer les conflits, PUL, 1994, pp. 27-39.

COLLERETTE Pierre, **DELISLE** Gilles, **PERRON** Richard, Le changement organisationnel : Théorie et pratique, Presse de l'université du Québec, avril, 1997, 170 pages.

COLIN René, Produire Juste-à-temps en Petite Série, Paris, Les Éditions D'Organisation, 1996, 383 pages.

CONTANDRIOPOULOS A-P, **CHAMPAGNE** L., **POTVIN** J-L., **DENIS** et P. **BOYLE**, Savoir Préparer une Recherche, Montréal, PUM, 1990, 97 pages.

CSN, Travail en Équipe et Démocratie au Travail, Montréal, Publié par la Confédération des Syndicats Nationaux, 1995, 188 pages.

DASTMALCHIAN Ali, IGNACE NG., « Industrial Relations Climate and Grievance Outcomes », **Relations Industrielles**, 1990, Vol 45, no 2, 311-325.

DEMING W.E., **Qualité: La Révolution du Management**, traduction de l'Américain et adaptation pour l'édition française par Jean-Marie Gogue, Paris, Economica, 1988, 310 pages.

DEMONTMOLLIN Maurice, **Le Taylorisme à Visage Humain**, Paris, Presses Universitaires de France, Première Édition, 1981, 153 pages.

DOLAN Shimon, Gérald LAMOUREUX et  ric GOSSELIN, **Psychologie du travail et des Organisations**, Montréal,  diteur Ga tan Morin, 1995, 500 pages.

DORAY Bernard, **Le Taylorisme, une folie Rationnelle?**, (Préface de Maurice Godelier), Paris, Bordas, 1981, 182 pages.

DUNLOP J.T., D. WEIL, « Diffusion and Performance of Modular Production in the U.S. Apparel Industry », **Industrial Relations**, Vol. 35 , No 3, juillet 1996, pp. 334-355.

FTQ, **Notre Action Syndicale et la Réorganisation du Travail**, Bibliothèque Nationale du Québec, 1995, 119 pages.

GANDZ Jeffrey, WHITEHEAD David J., **The relationship Between the Industrial Relations Climate and Grievance Initiation and Resolution**, Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, Madison, 1989, IRRRA, 320-328

GAUTHIER B., **Recherche sociale: de la Problématique à la Collecte de Données**, Montréal, PUQ, 1992, 552 pages.

GOLL Irene et Nancy JOHNSON, « The Influence of Environmental Pressures, Diversification Strategy and Union Nonunion Setting on Employee Participation », **Employees Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 10 , no 2, 1997, pp. 141-159.

GORDON Micheal, MILLER Sandra, «Grievances: A review of Research and Practice» **Personnal Psychology**, 1984, Vol. 37, no. 4, 117-146.

HECKSHER Charles, **The New Unionism: Employee Involvement in the Changing Corporation**, New York: Basic Books, 1988, 302 pages.

HERZBERG F., **The Motivation to Work**, New York, John Wiley and Sons, deuxième édition, 1959, 157 pages.

HIROYUKI Hirano, « JIT Factory Revolution », **A Pictorial Guide to Factory Design of the Future**, Productivity Press, Cambridge, 1989, 208 pages.

HUTCHINS David, **Le juste-à-temps**, Paris, AFNOR pour la traduction française, 1989, 199 pages.

HUXLEY Christopher, David **ROBERTON**, James **RINEHART**, Herman **ROSENFELD** et le **Groupe de recherche sur CAMI des TCA**, « Le Travail en Équipe et le Kaizen. Une Application dans L'industrie Automobile Canadienne: Le Cas de CAMI », sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay dans : **Concertation et Performance Économique vers de nouveaux modèles?**, Presse de l'Université du Québec, 1995, pp. 139-165.

ICHNIOWSKI Casey, John **DELANEY** et David **LEWIN**, « The New Resource Management in U.S. Workplaces. Is it Really New and Is it only Nonunion ? » **Relations Industrielles**, Vol. 44 , no 1, 1989, pp. 97-119.

IMAI Masaki, **La Clé de la Compétitivité Japonaise**, Préface de Henri Claude de Bettignies, Paris, Éditions Eyrolles, Deuxième édition, 1989, 244 pages.

KETCHUM Loyd et Eric **TRIST**, **All Teams Are Not Created Equals**, Newbury: Sage Publications, 1992, 302 pages.

KISILOS Mark, Yonatan **RESHEF**, « The Effects of Workplace Unionization on Worker Responses to HRM Innovation » **Journal of Labour Research**, Vol. 18 , no 4, automne 1997, pp. 641-654.

KIYOSHI Suzuki, « The New Manufacturing Challenge », **Techniques for Continuous Improvement**, The Free Press, 1987, 255 pages.

KOCHAN Thomas, Harry C. **KATZ** et Robert B. **MCKERSIE**, **The Transformation of American Industrial Relations**, New York: Basic Books, 1986.

LAFLAMME M, « La qualité totale : un nouveau paradigme en matières d'organisation », **Revue Organisation**, Vol 4, no 1, p. 13-26.

LAPOINTE P.A, « La réorganisation du travail: continuité, rupture et diversité », **La reorganisation du travail, efficacité et implication**, 50^{ième} Congrès des Relations Industrielles de Laval, PUL, 1995, pp. 3 à 43.

LAPOINTE P.A, « Partenariat, avec ou sans démocratie », **Relations Industrielles**, Vol 56, No. 2, 2001, pp. 244-278.

LAPOINTE P.A, **PAQUET** R., « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », **Relations Industrielles**, Vol 49, No. 2, 1994, pp. 281-302.

LÉVESQUE Christian, Gregor **MURRAY**, Stéphane **LeQUEUX** et Nicolas **ROBY**, **Le Travail en Mutation: De Nouveaux enjeux pour la démocratie**, Actes du Colloque Gérard-Picard V, janvier 1996, 71 pages.

LÉVESQUE Christian, Dominique **BOUTEILLER** et Jean **GUÉRIN-LAJOIE**, « Réorganisations du travail et nouvelles configurations sociales : le cas de l'usine de la General Motors du Canada », dans Grant, P. Bélanger et B. Lévesque, **Nouvelles Formes D'organisation du Travail**, Montréal : L'Harmattan, 1997, pp. 105-131.

LÉVESQUE Christian et Pascale **CÔTÉ**, « Le Travail en Équipe dans un Univers de Production Allégée : Contrainte ou Opportunité? », **Relations Industrielles**, Vol. 54, No. 1, 1999, pp. 80-105.

LONG Richard, « Patterns of Workplace Innovation in Canada », **Relations Industrielles**, Vol.44, no. 4, 1989, pp. 805-826.

MANSELL Jacquie, **Work place Innovation in Canada, Reflections on the Past. Prospects for the Future**, Ottawa, Canadian Government Publishing Center, 1987, pp. 132-138.

MASHINO Dalil, « Claudel Lingerie Inc. », **Le Marché du Travail**, novembre 1995, pp. 74-77.

MAZZIOTTI B.W., « Modular Manufacturing's New Breed », **Bobbin**, avril, 1993, p. 36-41.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE, « Les meilleures pratiques d'affaires », **La production à valeur ajoutée**, gouvernement du Québec, septembre 2001, 56 pages.

NAKAJIMA Seiichi, **Introduction to Total Productive Maintenance**, Production Productivity Press, Cambridge, 1988, 129 pages.

PARKER Mike et Jane **SLAUGHTER**, **Choosing Side: Unions and the Team Concept**, Boston: South End Press, 1988, 224 pages.

PETIT A., **BÉLANGER** L., **BENABOU** C., **FOUCHER** R., **BERGERON** L., **Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines**, Gaëtan Morin éditeur, 1993, 79 pages.

PROST Gaston, **Les Équipes Semi-Autonomes: Une Nouvelle Organisation du Travail**, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1976, 147 pages.

QUIVY R. et L. **VAN CAMPENHOUDT**, **Manuel de recherché en Science Sociales**, Deuxième édition, Paris : Dumont, 1995, 287 pages.

RANKIN Tom, **New Forms of Work Organization: The Challenge to North American Unions**, Totonto, University of Toronto Press, 1990, 155 pages.

ROSENTHAL Stephen., **Effective Product Design and Development: How to Cut Lead Time and Increase Customer Satisfaction**, Irwin professional publishing, 1992, 341 pages.

SHARPE Andrew, **Work Re-Organization in Canada. An Overview of Developments**, Current Issues Series, Kingston: IRC Press, 1995, 24 pages.

SHINGO Shigeo, **A Revolution in manufacturing: The SMED System**, 1985, 383 pages.

SIMARD Marcel, « Les dirigeants d'entreprise et les nouvelles formes d'organisation du travail. », **Revue internationale de gestion**, no. Hors-Série École des Hautes Études Commerciales, 1987, pp. 185-191.

TCA, **Les enjeux du lieu de travail – la réorganisation du travail : la réponse à la production allégée**, Ontario, Produit par les services de la recherche et des communications des TCA, 1993, 18 pages.

TREMBLAY Michel, Maurice **LEMELIN**, Alain **RONDEAU** et Nancy **LAUZON.W.**, **Les Stratégies de Mobilisation des ressources Humaines** Montréal : École des Hautes Études Commerciales, 1995.

TRIST E. « The evolution of socio-technical systems, a conceptual framework and an action research program », Paper presented at the Conference on organizational design and performance, 1980, 61 pages.

VERMA Anil et Robert **MCKERSIE**, « Employee Involvement: The Implication of Noninvolvement by Unions », **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 40, No. 4, 1987, pp. 556-568.

WELLS D., « Are strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management », **Relations Industrielles**, Vol. 48, no 1, 1993, pp. 56-85.

YIN Robert, **Case Study Research Design and Methods**, Newbury Park, Sage Publications Inc., 1984, 146 pages.